



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Управление человеческими ресурсами

Под редакцией **И. А. Максимцева,**
Н. А. Горелова

у г л у б л е н н ы й к у р с

УМО
рекомендует



Учебник
2-е издание



БАКАЛАВР

Юрайт
издательство
biblio-online.ru



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Под редакцией доктора экономических
наук, профессора **И. А. Максимцева**,
доктора экономических
наук, профессора **Н. А. Горелова**

2-е издание, переработанное и дополненное

*Рекомендовано к изданию Научно-техническим советом
Санкт-Петербургского государственного экономического
университета, Научно-редакционным советом издательства
«Креативная экономика», редакционным советом журнала
«Креативная экономика»*

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru



Москва ■ Юрайт ■ 2016

358-7
У-66

УДК 658
ББК 65.290-2я73
У66

Ответственные редакторы:

Максимцев Игорь Анатольевич — доктор экономических наук, профессор, ректор Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

Горелов Николай Афанасьевич — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ.

Рецензенты:

Генкин Б. М. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации;

Титов В. А. — доктор экономических наук, профессор.

Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / У66 под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

ISBN 978-5-9916-3664-3

В учебнике с системных позиций рассмотрены вопросы формирования, использования, развития и совершенствования управления человеческими ресурсами. В основу книги положена мировая тенденция развития теории и практики управления людьми, которая состоит в переходе от парадигмы управления персоналом внутри организации к управлению людьми как многоуровневой системой деятельности на микро-, мезо- и макроуровнях. Второе издание учебника дополнено новыми статистическими данными по обсуждаемым вопросам, нормативно-правовыми документами и учебной литературой.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для подготовки бакалавров по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом».

УДК 658
ББК 65.290-2я73

**ФИЛИАЛ РЭУ
ИМ. Г. В. ПЛЕХАНОВА
В Г. ТАШКЕНТЕ
ИНФОРМАЦИОННО
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР**

18290

ISBN 978-5-9916-3664-3

© Коллектив авторов, 2010
© Коллектив авторов, 2013,
с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Оглавление

Благодарности	8
Авторский коллектив	9
Предисловие	11
Введение. Предмет, цели и задачи курса	16
В.1. Понятие предмета науки управления человеческими ресурсами	16
В.2. Основные задачи курса и проектируемые результаты его освоения	25
В.3. Формы текущего, промежуточного и итогового контроля	29
Формы, виды и процедура текущего контроля	30
Промежуточный и итоговый контроль	30
Системы оценки уровня знаний	31
Глава 1. Система управления человеческими ресурсами.....	33
1.1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами	33
1.1.1. Понятие системного подхода в научном исследовании	33
1.1.2. Применение системного подхода в управлении человеческими ресурсами	38
1.2. История развития и концептуальные источники науки управления человеческими ресурсами	47
1.2.1. Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами	47
1.2.2. Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами	66
1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами	89

1.3.1. Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента	89
1.3.2. Основы стратегического управления человеческими ресурсами	95
1.3.3. Инновационное управление человеческими ресурсами	101
<i>Тематика рефератов</i>	121
<i>Вопросы для обсуждения</i>	121
<i>Литература</i>	122
Глава 2. Формирование человеческих ресурсов	123
2.1. Динамика численности населения и трудовая миграция	123
2.1.1. Динамика демографических процессов	123
2.1.2. Демографическая ситуация в Российской Федерации	131
2.1.3. Трудовая миграция населения	141
2.1.4. Демографическая политика Российской Федерации	156
2.2. Показатели численности и структура человеческих ресурсов.....	160
2.2.1. Классификация населения по его отношению к трудовой деятельности	160
2.2.2. Прогнозирование численности населения и источники трудоустройства экономики	166
2.2.3. Численность и структура трудовых ресурсов.....	168
2.2.4. Система балансов трудовых ресурсов.....	173
2.3. Институциональные основы рынка труда	179
2.3.1. Понятие и структура рынка труда.....	179
2.3.2. Спрос и предложение на рынке труда	184
2.3.3. Рынок квалификационно-образовательных услуг.....	187
2.3.4. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи.....	191
2.3.5. Государственная политика на рынке труда	196
2.4. Технологии трудоустройства организации.....	198
2.4.1. Формы планирования потребности организации в работниках.....	198
2.4.2. Источники найма на работу	203
2.4.3. Организация отбора работников	204

2.4.4. Подбор и расстановка кадров.....	2
2.4.5. Работа по контракту	2
<i>Тематика рефератов</i>	2
<i>Вопросы для обсуждения</i>	2
<i>Литература</i>	2
Глава 3. Использование человеческих ресурсов	2
3.1. Деловая оценка работников	2
3.1.1. Методические подходы к оценке работников	2
3.1.2. Понятие и классификация рабочих мест.....	2
3.2. Новые формы занятости.....	2
3.2.1. Заемный труд.....	2
3.2.2. Вывод за штат персонала (аутсорсинг).....	2
3.2.3. Виртуальная занятость.....	2
3.3. Оплата и стимулирование труда работников	2
3.3.1. Международный стандарт вознаграждения работникам	2
3.3.2. Мотивация труда.....	2
3.3.3. Оплата труда по результату (практический опыт)	2
3.3.4. Оплата труда в бюджетной сфере.....	2
3.4. Реинжиниринг персонала предприятия	2
3.4.1. Сущность и методы реинжиниринга	2
3.4.2. Персонал как объект реинжиниринга.....	2
3.4.3. Разработка модели управления персоналом	2
3.4.4. Методические рекомендации по реинжинирингу персонала	2
3.4.5. Маркетинг персонала.....	2
3.5. Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами.....	2
3.5.1. Кадровый аудит	2
3.5.2. Контроллинг управления человеческими ресурсами	2
3.6. Конфликты в организации	2
3.6.1. Причины возникновения и виды конфликтов	2
3.6.2. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов.....	2
<i>Тематика рефератов</i>	2
<i>Вопросы для обсуждения</i>	2

<i>Интервьюирование при приеме на работу (практикум)</i>	324
<i>Литература</i>	333
Глава 4. Развитие человеческих ресурсов	334
4.1. Профессиональная подготовка работников и конкурентоспособность	334
4.1.1. Компетентностный подход в образовании	334
4.1.2. Анализ потребности в обучении работников	339
4.2. Организационные формы и методы профессионального обучения	342
4.2.1. Методы профессионального обучения	342
4.2.2. Коучинг — технология эффективного решения проблем	353
4.3. Профессиональная ориентация	359
4.3.1. Направления профессиональной ориентации	359
4.3.2. Психологическая поддержка, ее направления, цели и методы	361
4.3.3. Управление профессиональной ориентацией и психологической поддержкой населения	362
4.4. Планирование карьеры и основы лидерства	367
4.4.1. Планирование карьеры	367
4.4.2. Основы лидерства	371
4.4.3. Знание и креативность — основные черты лидера	375
4.4.4. Креативная деятельность лидера	383
4.5. Регулирование социально-трудовых отношений	386
4.5.1. Коллективный договор: назначение и содержание	386
4.5.2. Соглашения и их виды	393
4.5.3. Трудовой договор: назначение и содержание	394
<i>Тематика рефератов</i>	421
<i>Вопросы для обсуждения</i>	422
<i>Литература</i>	422
Глава 5. Перспективные направления развития управления человеческими ресурсами	424
5.1. Глобализация и международное управление человеческими ресурсами	424
5.1.1. Влияние глобализации на международный рынок труда	424

5.1.2. Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами	
5.1.3. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами.....	
5.2. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами.....	
5.2.1. Модель формирования автоматизированного комплекса задач управления человеческими ресурсами	
5.2.2. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами	
5.3. Национальная инновационная система.....	
5.3.1. Национальные инновационные системы и их информационное обеспечение	
5.3.2. Переход России к инновационно-ориентированной экономике	
5.4. Кросс-культурный менеджмент	
5.4.1. Влияние национальных культур и языковых различий на управление человеческими ресурсами.....	
5.4.2. Кросс-культурные модели управления людьми в организации	
5.4.3. Практический опыт влияния японской культуры на управление человеческими ресурсами.....	
<i>Тематика рефератов</i>	
<i>Вопросы для обсуждения</i>	
<i>Литература</i>	
Заключение	
Глоссарий	
Список дополнительной литературы	
Список интернет-ресурсов	

Благодарности

Авторы благодарят специалистов, личный опыт которых был использован в данной книге, а также всех, приславших свои предложения по улучшению ее первого издания.

В их числе:

Алексей Белявский, кандидат экономических наук, президент холдинга «Ангелина»;

Дарья Боброва, магистр менеджмента, менеджер по персоналу Philip Morris;

Наталья Володина, заместитель генерального директора по персоналу Московской ореховой компании;

Тимур Гадеев, заместитель исполнительного директора ЗАО «Евроменеджмент»;

Алексей Ересковский, партнер компании AXES Management;

Руслан Ильясов, директор по управлению персоналом Альфа-Банка;

Владимир Скляренко, магистр менеджмента, менеджер по персоналу компании «Люксофт»;

Дмитрий Родионов, ведущий инженер по нормированию труда ООО «ОМЗ — Спецсталь».

Евгений Лебедев, руководитель Агентства стратегических инициатив Северо-Западного региона, президент холдинга «Метрика».

Авторский коллектив

Учебник подготовлен авторским коллективом кафедры «Экономика труда и трудовые ресурсы» Санкт-Петербургского государственного экономического университета и членами Редакционного совета журнала «Креативная экономика» в следующем составе.

Горелов Н. А. — доктор экономических наук, профессор (В.2, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.4.1, 3.1.1, 3.2.1, 3.2.2, 3.5.1, 4.1.1, 4.1.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.4.1, 4.4.2, 5.1.1);

Моисеенко С. С. — кандидат экономических наук, старший преподаватель, (1.2.1, 1.3.1, 1.3.2, 3.4.5, 3.6.1, 3.6.2, 5.1.2);

Бабкин К. А. — кандидат экономических наук (5.4.1, 5.4.3);

Кораблева О. Н. — доктор экономических наук, профессор (В.3, 1.1.1, 1.1.2);

Абрамов Е. Г. — кандидат экономических наук, генеральный директор ЗАО Консалтинговый центр «Креатив-Консалт-Технологии управления» (г. Москва) (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3);

Мельников О. Н. — доктор экономических наук, профессор (1.2.2, 3.2.3);

Зорин А. С. — доктор экономических наук, профессор (2.4.3, 2.4.4);

Зорина Н. А. — кандидат экономических наук, доцент (3.3.2, 3.3.3);

Алиев И. М. — доктор экономических наук, профессор (4.2.4.5);

Сигов В. И. — доктор социологических наук, профессор (2.4.5);

Сафаров Г. Г. — доктор экономических наук, профессор (3.1.3);

Рожков В. Д. — доктор экономических наук, доцент (4.4.3.2, 4.3.3);

Симонов В. С. — доктор экономических наук, профессор (3.4.3, 4.5.1);

Синов В. В. — кандидат экономических наук, доцент (1.4.5.2, 4.5.3, 5.3.1, 5.3.2);

Чиркова А. В. — кандидат экономических наук, и.о. профессора (5.2.1, 5.2.2);

Круглов Д. В. — кандидат экономических наук, доцент (3.5.2);
Песоцкий А. А. — кандидат экономических наук, старший преподаватель (5.1.2, 5.1.3);

Пермяков В. А. — кандидат экономических наук, доцент (4.4.3);

Феклистов И. Ф. — доктор экономических наук, профессор (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4).

Научный руководитель проекта — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации **Н. А. Горелов.**

Предисловие

Динамичный характер социально-экономических явлений и процессов порождает целый ряд смежных проблем, являющихся предметом изучения различных дисциплин, но наиболее полное видение и принципиальное решение возможно лишь при условии их системного, комплексного рассмотрения.

К числу таких системных проблем относится *управление человеческими ресурсами* (Human Resource Management).

Человеческие ресурсы — понятие многоплановое, опосредованное целью развития общества, уровнем развития производительных сил, демографической ситуацией, экономическим положением страны, уровнем занятости населения и др.

Человеческие ресурсы являются не только ведущей стороной экономического и социального развития страны в целом, но и главным богатством любой организации. Они интегрируют профессионально-квалификационные и психофизиологические параметры, профессиональные компетенции и знания, капитализацию и креативность. Такой подход к человеческим ресурсам служит мощным импульсом к развитию не только экономики, но и самого работника, и общества в целом.

При этом характерно, что одна из новых мировых тенденций развития теории и практики менеджмента состоит в переходе от парадигмы управления персоналом внутри организации к управлению человеческими ресурсами как многоуровневой системой на микро-, мезо- и макроуровнях. Именно эта концепция принята в основу настоящего учебника, что является его **первой особенностью**.

Вторая особенность данного учебника состоит в том, что в нем показана неразрывная связь между личностью (работником) и системой сложных производственных и человеческих отношений, между менеджментом организации и управлением человеческими ресурсами, включающим в себя наряду с теорией и практикой развития и эффективного использования человеческого потенциала весь комплекс проблем организационного поведения.

Третья особенность состоит в широком привлечении современной отечественной и зарубежной теории и практики для с

мирования *концепции человеческих ресурсов*, в рамках которой осуществляется их стратегическое управление, планирование, развитие, кадровое обеспечение организации, инвестирование в человеческие ресурсы и др. Иначе говоря, концепция человеческих ресурсов использует экономическое обоснование необходимости капиталовложений в формирование, использование и развитие работников. Рост затрат на приобретение и подготовку работника для повышения эффективности его труда требует более полного использования профессиональных навыков и знаний исполнителя, выявления скрытых возможностей работника, его творческого потенциала.

Четвертая концептуальная особенность книги — ориентация на переход от модели экономического человека (*homo economicus*), основанной на потребительском выборе, к модели творческого человека (*homo creativus*). Это предполагает создание экономики, основанной на знаниях, где различная созидательная деятельность человека становится решающим фактором прогресса.

Как показывает опыт экономически развитых стран, именно уровень развития человеческого потенциала оказывает наибольшее влияние на производительность труда. Фактически это означает, что успехов в экономическом развитии может добиться любая организация, в которой созданы условия для накопления и эффективного использования человеческого потенциала.

В докладе Международного аналитического бюро *The Economist Intelligence Unit* «Тенденции в экономике, индустрии и корпоративной жизни. Прогноз на 2020 год»¹ подчеркивается, что наибольшая добавленная стоимость будет достигаться за счет интеллектуальной, а не материальной составляющей. Значит, любая работа потребует больших затрат творческих сил. Креативность станет более важной, чем умение следовать традиционному мышлению. В соответствии с этими тенденциями и будут в ближайшие годы преобразовываться компании. Как прогнозируют эксперты, выжить в конкурентной борьбе смогут только те организации, персонал которых будет адаптирован к новым условиям.

Самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать компетентность и креативность, гибкость и коммуникабельность, умение быстро разрешать проблемы и применять знания на практике. Чтобы быть успешными, компании должны существенно повысить инвестирование в человеческие ресурсы и новые технологии. В менеджерах будет цениться умение выстраивать отношения с людьми и организациями.

¹ Источник: NEWSRU.COM.

В российских компаниях, которые в 1990-е гг. прошли завоевания рынков и активной экспансии, ценились в этот период у менеджеров агрессивность, амбициозность и инициативность. Теперь же наблюдается стремление усилить интеллектуальную составляющую менеджмента и за счет этого повысить эффективность работы. Поэтому от менеджеров требуется умение ставить цели и постепенно идти к их достижению, решать нестандартные задачи, развивать креативное мышление в бизнесе. Как считают эксперты, достаточно скоро начнется «охота» за креативными работниками и особо высоко будут цениться менеджеры, которые смогут создать команду и удержать эффективных (интеллектуально-креативных) работников, решать непарадигмальные задачи.

Многие компании уже сегодня придают большое значение образовательному и интеллектуальному уровню работников, вопросам психологической совместимости сотрудников, их способности проявлять гибкость и быстро находить компромиссные решения. Но в будущем, когда доля нематериальных активов компании и доля интеллектуальных затрат в производстве заметно возрастает, это требование приобретет еще большее значение. Причем распространяться оно будет на все большее число работников. Если сейчас работники на низовых должностях или производстве не обязаны понимать процессы, протекающие в компании, то в будущем это будет обязательным условием. Экспертами Международного аналитического бюро составлен следующий психологический **портрет менеджера будущего**: *хорошо образованный, интеллектуальный, компетентный, креативный, имеющий навыки аналитического мышления, коммуникабельный, понимающий других людей, готовый к компромиссам и не резкий в своих суждениях человек.*

Таким образом, социальная потребность практики диктует необходимость разработки новых подходов и методов активизации формирования и использования человеческих ресурсов основного источника развития современного производства, включая наряду с менеджментом широкий спектр проблем подготовки квалифицированных работников.

Развитие человеческих ресурсов в современном мире происходит под воздействием экономических и социальных процессов, имеющих всеобщий характер. Среди них: глобализация; радикальное преобразование и перестройка мира труда; высокие технологии, биотехнологии; признание образования и знания наиболее ценными достижениями любого общества; влияние демографических процессов на формирование человеческих ресурсов; изменение ролей и ожиданий работающих; ускоряющиеся измене-

внешней среды и их зачастую хаотичное развитие (выражающееся в кризисах, социальных потрясениях и т.п.).

Россия относится к числу стран с высокоразвитым человеческим потенциалом, хорошо профессионально подготовленной рабочей силой. Это было достигнуто во многом благодаря существовавшей в прошлые годы хорошо отлаженной профессиональной подготовке кадров, включающей обучение трудовым навыкам в средней школе, развитую региональную систему начального профессионально-технического образования, а также систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих непосредственно на производстве. Однако с переходом к рыночной экономике и фактической остановкой производства на многих предприятиях изменилась система ценностей; труд потерял в жизни общества первостепенное значение; была разрушена система профессионального образования рабочих, предприятия не смогли больше инвестировать средства в подготовку и повышение квалификации рабочих кадров. В результате за последние годы существенно снизился профессионально-квалификационный уровень рабочих, упала трудовая и производственная дисциплина и др. Поэтому неслучайно во всех крупных техногенных катастрофах последних лет одной из главных причин случившегося, отмечаемых правительственными комиссиями, является «недостаточный учет человеческого фактора». Анализ показывает, что снижение трудовой дисциплины и недостаточная профессиональная подготовка работников являются серьезными сдерживающими факторами экономических реформ. Поэтому создание современной системы управления человеческими ресурсами, организация подготовки рабочих кадров, в том числе с участием бизнеса, должны стать приоритетной задачей менеджмента.

Последнее десятилетие явственно показало, что достижение устойчивого экономического роста, формирование креативной экономики невозможно без утверждения приоритета развития человека (основой которого в любом обществе являются трудовая деятельность и образование), без гармонизации социально-трудовых отношений и установления справедливого уровня трудового вознаграждения. Современные методы *компенсационного менеджмента* позволяют эффективно решать эти задачи.

Все это означает, что в XXI в. труд займет достойное место в обществе. Принятие решений в области организации и оплаты труда, формирования системы социально-трудовых отношений, планирования карьеры, развития образовательного комплекса, реструктурировании предприятий, социальной политики — все эти действия будут требовать глубокого и всестороннего эконо-

мического анализа. При этом неизбежно возрастут объем информации, степень вариантности в ходе этого сложного многоступенчатого процесса, что потребует реализации новых подходов в организации подготовки работников, в частности использования в обучении метапредметности, методологических систем и др. При выработке стратегии управления в современных российских условиях важно понять сущность кризисных явлений в экономике вообще и в социально-трудовой сфере в частности. Современный период развития обусловил резкое расширение спектра воздействующих на деятельность предприятия факторов, среди которых чаще всего преобладают факторы деструктивного плана. Изменение состояния внешней среды нередко приводит к существенной переоценке основных направлений политики компаний в сфере труда и занятости.

Однако внешнюю среду следует рассматривать не только как источник возникновения проблем и опасностей. При правильной организации управления человеческими ресурсами она может быть источником динамики предприятия, его нацеленности на решение перспективных проблем.

Учебник подготовлен с учетом требований образовательного стандарта ВПО третьего поколения и может быть рекомендован для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», «Управление персоналом» и др.

И. А. Максимц

доктор экономических наук, профессор, ректор
Санкт-Петербургского государственного
экономического университета
главный редактор журнала «Креативная экономика»

Введение

ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

В.1. Понятие предмета науки управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы (human resources) — это трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.

В зарубежной практике это понятие трактуется более широко: «Люди и их объединения составляют человеческие ресурсы, необходимые для рационального использования существующих природных богатств, а также для разработки новых способов совершенствования или же, напротив, разрушения систем жизнеобеспечения»¹.

С учетом многоплановости данного понятия человеческие ресурсы (ЧР) рассматриваются нами с точки зрения участия их в трудовой деятельности. Поэтому для нас важны такие их характеристики, как:

- уровень образования и интеллектуального развития;
- степень профессиональной подготовки (знания и компетентность);
- способность к творчеству, самосовершенствованию;
- уровень информационно-технологической подготовки;
- креативность и др.

Современное развитие общества высоких технологий неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к профессионально-квалификационному уровню работников, дисциплине труда и др. Изменяются структурные характеристики рабочей силы, свидетельствующие об утрате прежней монолитности и однородности этой

¹ Human Development Report 2000 : Human Rights and Human Development. N.-Y. ; Oxford : Oxford University Press, 2001.

составляющей рынка труда. Так, помимо постоянно занятых обычно пользующихся системой социальных выплат и привилегий, растет численность других категорий работников, а именно: частично и временно занятых; работающих по договорам «аренды рабочей силы»; занятых по специальным трудовым контрактам и др. Эти группы работников в относительно меньшей степени зависят от работодателя, они обладают большими возможностями маневрирования на рынке труда, но оказываются менее социально защищенными.

Коренные изменения происходят и в статусе постоянно занятых работников. Современные наукоемкие и информационные технологии проникают во все отрасли производства и ломают сложившиеся профессионально-квалификационные структуры не только в промышленности, но и в сфере управления, услуг и др. Эта ломка выражается, в частности, в совмещении профессиональных знаний и возникновении смежных профессий. Наиболее яркий этот процесс проявляется в сложном автоматизированном производстве, где подчас требуются знания из многих отраслей техники: электроники, механики, программирования и др. Одновременно во многих отраслях промышленности, торговле и сфере финансов происходит совмещение относительно несложных профессий. Так, по коллективному договору профсоюза сталелитейных рабочих, заключенному с компанией *National Steel* (США), компания было разрешено сгруппировать 78 квалификаций в 16 интегрированных профессионально-квалификационных категорий. Эти изменения привели к росту ответственности рабочих и к их более активному участию в трудовых операциях и управлении.

В настоящее время происходят значительные изменения в структуре затрачиваемого общественного труда. Все эти процессы так или иначе связаны с экономией живого труда, вытеснением непосредственно из самого производственного процесса. Живой труд, непосредственно включенный в производство как главная производительная сила, все дальше отходит на задний план и становится вторичным по отношению к всеобщему универсальному труду, который опирается на всю сумму научных знаний, достижений культуры, традиций и других ценностей, накопленных человечеством. В современном обществе такой труд становится главной составляющей деятельности человека. Всеобщий универсальный труд может проявляться двояким образом: во-первых, в труде крупных коллективов с разнообразными специальностями и опытом, работающих вместе; а во-вторых, в деятельности отдельных людей, использующих в своем труде в той или иной степени сумму научных, технических и культурных достижений человечества. В послед-

ИМАТ Р.У.
В. ПЛЕХАНОВА
В.Т. ТАШКЕНТ
ИНФОРМАЦИОННО-
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
18290

случае классическое единство места и времени перестает быть необходимой характеристикой производственной деятельности. Ярким примером тому является распространение виртуальной занятости. Повсеместно наблюдается также снижение доли непосредственно производственных рабочих мест при увеличении доли так называемых непроизводственных. Например, в компании *General Electric* (США) непосредственно в самом производстве занято до 40% всей используемой рабочей силы. Остальные работники обеспечивают «производственные тылы»: сбыт, маркетинг, информационные операции, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), природоохранные мероприятия и др.

Таким образом, возникает парадокс «исчезновения труда» в непосредственном производстве. Кажется, что капитал, использующий живой труд, утрачивает свой смысл. Это дало возможность сформулировать теорию, утверждающую, что в результате технологических инноваций на самом деле происходит не присвоение возросшего количества неоплаченного труда, а его сбережение.

Занятость в современном производстве по своей структуре все больше приобретает форму пирамиды. Ее вершина представляет собой производственную сферу и показывает, что занятость в этой сфере стремится к нулю; по мере движения вниз к подножию пирамиды растет занятость в различных вспомогательных отраслях (инфраструктура, наука, образование и др.). Все эти изменения дали основания экономистам (В. Леонтьев, Дж. Нейбитт, Д. Белл, О. Н. Мельников) пересмотреть теорию трудовой стоимости и взамен труда как главного фактора, образующего стоимость, выдвинуть на первый план знания, информацию и креативность.

Изменения качественных характеристик применяемого живого труда прямо влияют на распределение всего трудоспособного населения. Но в сознании людей укоренился в связи с этим ряд представлений, которые уже устарели. Во-первых, антитеза «умственный труд — физический труд» будет заменена, скорее всего, на «творческий труд — стандартный труд», при этом стандартный труд может быть не только физическим по содержанию. Во-вторых, труд перестанут рассматривать как чисто производственную деятельность. Подобная точка зрения привела к тому, что многие неспециалисты негативно относятся ко всем категориям непроизводственных должностей, которые якобы ничего не вносят в природу национального богатства. Однако во всем мире сегодня ситуация такова, что на одно рабочее место в производственной сфере приходится 3–4 места в непроизводственной.

Постепенно формируются новые общие квалификационные требования, которые предъявляются прежде всего к современным профессиям, имеющим дело с наукоемкими и информационными технологиями. К таким требованиям относятся:

- способность к критическому мышлению;
- умение оперировать информацией и знаниями и, главное, применять их на практике;
- умение программировать, аналитически и логически мыслить, использовать так называемую новую грамотность;
- способность быстро реагировать на всякое изменение ситуации, а в связи с этим — понимание того, как функционируют и взаимосвязаны экономические, технологические и социотехнологические системы.

Все эти обстоятельства с очевидностью указывают на то, что управлять творческими интеллектуальными работниками с помощью традиционных методов невозможно. Поэтому сегодня речь идет о формировании системы инновационного управления трудом, наиболее адекватной современному этапу развития экономики.

Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, а *предметом* — развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников. Следует отметить, что инновационное управление трудом, с одной стороны, наиболее характерно для инновационных организаций действующих в высокотехнологичных отраслях экономики, и с другой стороны, и любая современная организация, которая хочет успешно конкурировать в рыночной среде, должна реализовывать инновационные принципы и методы управления.

К числу инновационных принципов можно отнести переход от функциональных подразделений к процессным командам от работы, ориентированной на простые задачи, — к решению многомерных, непарадигмальных задач, от контроля над работниками — к наделению их полномочиями и др. При этом теоретические решения изобретательских задач, а также идеи реинжиниринга становятся центральными в научно-методическом обеспечении процессов инновационного управления трудом.

Сократовское «знание — сила» все более становится реальностью нашей жизни. Знание — синоним информации. Информация — это сила, власть, а информационные и инновационные технологии — мощнейший экономический фактор развития.

Переход России на путь инновационного развития предполагает не только коренное инновационно-технологическое перевооружение отраслей экономики, но и инновационное образование, поскольку научное знание предстает как непрерывный поток инноваций.

В концепции и прогнозе долгосрочного социально-экономического развития страны до 2020 г. поставлена задача перехода российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития. Для этого предполагается повысить показатели инновационной активности, в 2–3 раза поднять эффективность экономики, в десятки раз увеличить долю российских высокотехнологических продуктов на мировом рынке. Это позволит, согласно данной концепции, вывести Россию в число передовых стран по уровню социально-экономического развития. Ставятся также задачи достижения мировых стандартов финансирования науки, образования и здравоохранения, увеличения нормы накопления до уровня наиболее быстро развивающихся стран и др.

Стимулирование инновационной активности — важнейшее направление политики развития, преодоления кризисных явлений.

Переход России на пути инновационного развития предполагает также радикальное изменение ее международной специализации, одним из основных направлений которой становится предоставление интеллектуальных (нематериальных) услуг.

Анализ современных тенденций в мировой экономике показывает возрастающее значение человеческого потенциала и нематериальных факторов. В перспективе им принадлежит ведущее место в мирохозяйственных потоках, в формирующемся глобальном экономическом пространстве. По определению экспертов Международной организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), нематериальные факторы обеспечивают в странах ОЭСР от 70 до 80% стоимости экономического продукта.

Наиболее динамичным сегментом мировой торговли выступает рынок нематериальных технологий (патенты, лицензии, ноу-хау, научные и инжиниринговые услуги, товарные знаки и др.). Международные продажи технологий, интеллектуальных услуг и высокотехнологичных изделий в совокупности достигают более 3 трлн долл. в год, что составляет почти четверть общего объема мирового экспорта товаров и услуг.

Современное развитие высокотехнологичных производств неизбежно приводит к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к уровню инновационно-креативной составляющей работников организаций. Творчество, новое знание, реализованные на практике, становятся нормой ведения бизнеса. Это касается всех сторон инновационно-креативной деятельности: поиска новых идей, создания и внедрения инновационных технологий и сетей, особой организации труда креативных личностей и т.д.

Следовательно, в основу формирования нового типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При таком подходе на первый план выступает не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию, иначе говоря, необходимы не просто «знающие» специалисты, а владеющие определенными ключевыми компетенциями. Тем самым одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Объединение научного знания, как и самого процесса генерации идей, с возможностями информационных технологий переводит проблему нематериальных ресурсов на качественно новый уровень, когда знания, как и другие ресурсы, приобретаются, создаются, систематизируются и используются для решения текущих и стратегических задач. Комбинация новых знаний, связанных с людьми, и знаний, связанных с капиталом, образует обобщенную базу компетенций, существующую в организации. Их окончательное слияние происходит в рамках так называемых ключевых компетенций.

Центральной задачей создания ключевых компетенций является разработка новых оригинальных идей (или получение доступа к новым знаниям), их интегрирование и применение к решаемым компанией задачам. Основным креативным стратегическим ресурсом компании являются работники, обладающие знаниями, компетенциями и навыками.

Главной отличительной чертой взаимодействия человека с окружающей средой является то, что люди не просто пассивно приспосабливаются к внешним воздействиям, но и творчески изменяют внешний мир, создают в нем новые структуры, воплощают в жизнь идеи, концепции и другие продукты своего воображения.

Переход от модели, основанной на потребительском выборе (*homo economicus*), к модели творческого человека (*homo creativus*) предполагает создание экономики, основанной на знаниях и базирующейся на наукоемких технологиях. Ключевое стратегическое направление — это формирование нового творческого человека, креативность которого складывается из взаимодействия трех основных компонентов: *компетентности, умения творчески мыслить и мотивации.*

Главным моментом, определяющим результативность креативной деятельности, является умение применить знания на практике, из множества решений выбрать нужное. В этой связи уместно напомнить, что в новой парадигме образования

ставшей доминирующей в западном мире, — рефлексно-креативном образовании — важное место занимает обучение навыкам критического мышления, перемещение из зоны проблемы в зону эффективного решения непарадигмальных задач. Вторым компонентом этой парадигмы является комплексное использование инновационно-креативных ресурсов в формировании стоимости организации. С целью широкого использования креативных идей, инновационных решений в западных вузах читаются новые курсы — «Креативная экономика», «Критическое мышление», «Компенсационный менеджмент», «Менеджмент интеллектуально-креативной деятельности», «Кросс-культурный менеджмент» и др.

Таким образом, *предметом данного курса* является изучение теории и практики управления человеческими ресурсами (УЧР) на макро-, мезо- и микроуровнях с целью выработки решений по формированию, использованию и развитию человеческого потенциала.

Вместе с тем определение человеческих ресурсов не подразумевает ограничения по определенному уровню экономической деятельности. Поэтому мы считаем необходимым расширить традиционную схему УЧР с учетом основных уровней функционирования субъектов экономики:

- микроуровень — экономика на уровне отдельных предприятий;
- мезоуровень — отраслевая, региональная, групповая экономика;
- макроуровень — государственный уровень, страновая экономика.

Модель управления человеческим ресурсами в общем виде представлена на рис. В.1.

На каждом из рассматриваемых уровней — микроуровне, мезоуровне и макроуровне — система функционирует через свои подсистемы: организационную подсистему, подсистемы формирования, развития и использования человеческих ресурсов. Соответственно, для каждого уровня характерны свои задачи и функции процесса УЧР. При этом мезоуровень включает в себя особенности как макроуровня (проецируя аспекты государственного регулирования трудовых процессов на уровень регионов), так и микроуровня (аккумулируя специфику трудовой и творческой деятельности на предприятиях отдельных отраслей). Для каждого уровня условия функционирования вышестоящих уровней будут формировать комплекс элементов внешней среды.

Обобщенный состав функций комплекса УЧР для каждого уровня приведен в табл. В.1.

Таблица В.1

Функции системы УЧР на основных уровнях экономической деятельности

Уровни	Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
Микро-уровень	<p>Основные компетенции УЧР.</p> <p>Цели и стратегии УЧР.</p> <p>Мониторинг, контроль.</p> <p>Источники науки УЧР.</p> <p>Кадровые стратегии и их классификация.</p> <p>Функции УЧР.</p> <p>Инновационное УЧР, модель компетенций.</p> <p>Оргструктура УЧР.</p> <p>Рольевая структура менеджера по УЧР</p>	<p>Планирование потребностей организации в рабочих местах.</p> <p>Внутренний рынок труда.</p> <p>Маркетинг персонала.</p> <p>Кадровый мониторинг.</p> <p>Подбор и наем рабочих мест.</p> <p>Баланс рабочих мест; баланс трудовых ресурсов</p>	<p>Деловая оценка работников.</p> <p>Аттестация рабочих мест.</p> <p>Засменный труд, аутсорсинг, аутстаффинг.</p> <p>Виртуальная занятость.</p> <p>Мотивация труда.</p> <p>Оплата по результату.</p> <p>Оплата в бюджетных организациях.</p> <p>Рейтинжинг персонала.</p> <p>Кадровый аудит и консоллинг.</p> <p>Изучение, разрешение и профилактика конфликтов</p>	<p>Профессиональное обучение.</p> <p>Повышение квалификации и переподготовка.</p> <p>Профессиональная ориентация.</p> <p>Планирование карьеры.</p> <p>Информационное обеспечение системы УЧР</p>
Мезо-уровень	<p>Принципы УЧР, УЧР как стратегическая функция менеджмента.</p> <p>Цели УЧР в регионе.</p> <p>Основные функции УЧР на мезоуровне.</p> <p>Миссия, стратегия, политика: их соотношение.</p> <p>Выбор стратегии УЧР.</p>	<p>Региональный баланс рабочих мест.</p> <p>Региональный рынок труда.</p> <p>Рынок квалифицированных образовательных услуг.</p> <p>Прогнозные расчеты потребностей в рабочей силе.</p>	<p>Отраслевая стандартизация в области использования человеческих ресурсов.</p> <p>Региональное законодательство, регулирующее отраслевой процесс.</p> <p>Отраслевые и региональные соглашения об оплате труда.</p>	<p>Профессиональное обучение и повышение квалификации.</p> <p>Планирование регионального развития и обеспечения потребности в человеческих ресурсах.</p> <p>Разработка целевых программ развития</p>

Уровни	Система управления человеческими ресурсами	Формирование человеческих ресурсов	Использование человеческих ресурсов	Развитие человеческих ресурсов
	Показатели внешней среды. Информационное обеспечение системы УЧР	Региональная система подготовки квалифицированных работников. Региональное и отраслевое планирование потребностей в рабочей силе	Оплата труда в бюджетной сфере	регионального рынка труда
Макроуровень	Федеральная система УЧР. Управление миграционными процессами. Участие в Международной организации труда (МОТ), применение конвенций МОТ. Национальная инновационная система	Государственная политика на рынке труда. Трудовая миграция. Образовательная система, формирование кадрового потенциала государства. Определение потребностей государства в человеческих ресурсах по основным количественным и качественным параметрам. Прогнозирование в области человеческих ресурсов	Федеральная политика содействия занятости. Правовое, законодательное, патентное обеспечение трудового процесса. Государственные гарантии права на труд и достойную оплату труда	Разработка целевых программ развития и поддержания трудового, творческого и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов

Теоретической базой решения проблем управления человеческими ресурсами служат методология систем (методы решения системных проблем).

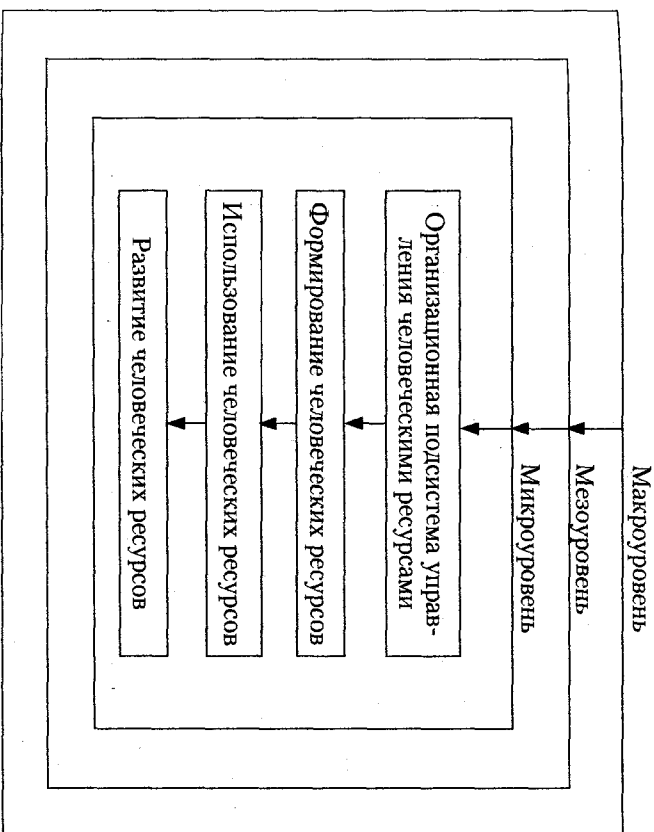


Рис. В.1. Расширенная модель системы управления человеческими ресурсами
В.2. Основные задачи курса и проектируемые результаты его освоения

Исходя из предмета науки управления человеческими ресурсами и требований новых образовательных стандартов высшего профессионального образования (ВПО), в основе которых заложен компетентностный подход, целью и задачами дисциплины управления человеческими ресурсами являются следующие параметры.

Цель: изучение проблем современной теории и практики управления человеческими ресурсами на макро-, мезо- и микроуровне.

Задачи: обеспечение формирования компетенций в соответствии с видами профессиональной деятельности, включая:

- анализ процессов формирования человеческих ресурсов;
- анализ демографической ситуации;
- анализ трудовой миграции и рынка труда;

- участие в разработке и реализации кадровой стратегии организации;
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии с кадровой стратегией организации;
- планирование деятельности кадровых служб организации;
- участие в формировании управленческой структуры организации;
- организацию работы исполнителей (команды исполнителей) для выполнения работ по управлению человеческими ресурсами;
- разработку и реализацию проектов, направленных на развитие системы кадрового обеспечения организации (подготовка кадров, коучинг и др.);
- контроль деятельности подразделений, работников (аудит и контроллинг персонала);
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- учет и анализ трудовых показателей (информационно-аналитическая деятельность);
- оценку производительности труда и эффективности использования человеческих ресурсов;
- организацию предпринимательского труда.

В результате изучения учебной дисциплины слушатели должны:

знать

- основные результаты новейших исследований по проблемам управления человеческими ресурсами;
- методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления человеческими ресурсами и прогнозирования их;
- современные теории систем мотивации и вознаграждения работников;
- методологию и методы системного решения задач стратегического планирования и управления человеческими ресурсами;
- основные информационные технологии управления человеческими ресурсами;

уметь

- ставить цели и формировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- выявлять внешнюю и внутреннюю среду организации, оценивать ее влияние на динамику кадров (профессионально-квалификационный аудит);
- проводить аудит и анализ трудоустройства организации, выявлять узкие места и обосновывать перспективные направления научных исследований;

- анализировать внутренний и внешний рынок труда, разрабатывать инновационную, социальную и кадровую политику;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности деловой активности;

владеть

- методологией и методикой проведения научных исследований;
- навыками самостоятельной научно-исследовательской работы;
- методологией и методами решения системных проблем;
- научной методологией и информационными технологиями для прогнозирования и управления человеческими ресурсами;
- культурой мышления, умением быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
- навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах;
- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой;
- методами компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
- навыками дисциплинарной практики, контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной, применения мер дисциплинарных взысканий;
- навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора, привлечения кадров, эффективного использования затрат на персонал;
- методами проведения аудита и контроллинга персонала, устранения выявленных недостатков;
- методами организации и проведения коучинга, повышения профессионально-квалификационного уровня работников;
- методами разрешения конфликтных ситуаций в организации.

По итогам изучения курса слушатели должны обладать следующими компетенциями (которые вытекают из приобретенных знаний, умений и навыков):

а) общекультурными:

- способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень, самостоятельно осваивать новые методы исследования;

- способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;
 - способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
 - навыками публичных деловых и научных коммуникаций;
- б) *профессиональными*:
- способностью организации управления человеческими ресурсами компании (фирмы, банка и др.);
 - способностью управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности труда;
 - способностью применять научную методологию и информационные технологии для прогнозирования потребности и формирования человеческих ресурсов;
 - способностью организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности персонала;
 - способностью разработки и реализации кадровой политики, планирования потребностей в рабочей силе;
 - способностью быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
 - способностью разрабатывать и реализовывать эффективную социальную политику в организации, применять современные методы компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
 - способностью применять современные методы обучения персонала, управлять карьерой;
 - способностью эффективно использовать дисциплинарную практику, осуществлять контроль за трудовой и исполнительской дисциплиной;
 - способностью эффективно взаимодействовать по кадровым вопросам с профсоюзами, трудовым коллективом, внешними организациями; разрешать на основе трудового законодательства трудовые споры и конфликты в коллективе;
 - способностью разрабатывать и реализовывать программы организационных изменений, преодолевать локальное сопротивление изменениям;
 - способностью анализировать конкурентоспособность стратегий компании в области подбора, привлечения и эффективного использования работников;
 - способностью анализировать бюджетирование, затраты на рабочую силу, осуществлять аудит и контроллинг труда и персонала.

Заложенный в основу курса компетентностный подход реализуется по соответствующим главам и параграфам учебника.

Курс «Управление человеческими ресурсами» носит междисциплинарный характер и тесно связан с другими дисциплинами: основами менеджмента, стратегическим менеджментом, компенсационным менеджментом, экономикой труда, трудовым правом, организационным поведением, лидерством, креативной экономикой и др.

Взаимосвязь курса со смежными дисциплинами позволяет, не подменяя свой предмет изучения, использовать весь арсенал смежных наук в качестве инструментария исследования проблем УЧР.

Данный курс также широко использует методические подходы и учебный инструментарий аналогичного курса управления человеческими ресурсами, читаемого в университетах Европы и США.

В.3. Формы текущего, промежуточного и итогового контроля

Цель системы контроля — обеспечение объективности и оценки знаний студентов путем разработки и установления стандартных критериев, а также процедуры оценивания.

На рис. В.2 представлены основные типы контроля знаний обучающихся.

Текущий контроль — контроль самостоятельной работы обучающихся по изучению учебных материалов.

Промежуточный контроль — зачет или экзамен в устной или письменной форме по части изучаемой дисциплины в середине семестра.

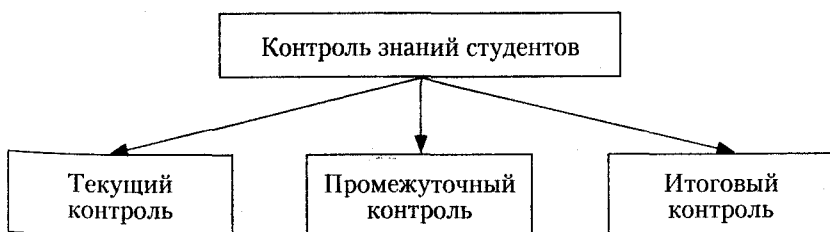


Рис. В.2. Основные типы контроля знаний обучающихся

Итоговый контроль — контроль знаний и умений обучающихся непосредственно после завершения курса по дисциплине в форме экзамена.

Формы, виды и процедура текущего контроля

Текущий контроль осуществляется в процессе изучения дисциплины и проводится в сроки, определенные календарным планом.

Цель текущего контроля — проверить степень и качество усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения. В процессе текущего контроля оценивается самостоятельная работа студента над изучаемым материалом: полнота выполнения заданий, уровень усвоения учебных материалов по отдельным разделам дисциплины, работа с дополнительной литературой, умения и навыки индивидуальных и групповых презентаций, овладение практическими навыками аналитической, исследовательской работы, финансовых расчетов и др.

Форма текущего контроля — устная или письменная.

Виды текущего контроля:

- индивидуальный или групповой опрос;
- контрольная работа;
- индивидуальная или групповая презентация (представление выполненного задания);
- анализ деловых ситуаций (анализ ситуации, данной в виде текстового, графического или устного материала, видеофильма, либо анализ вариантов решения проблемы, выбор оптимального варианта);
- расчетные задания;
- тесты;
- подготовка эссе;
- подготовка реферата;
- деловые игры;
- защита выполненных заданий и др.

Виды, количество самостоятельной работы, а также текущий ее контроль по каждой дисциплине определяет преподаватель.

Оценка самостоятельной работы осуществляется преподавателем самостоятельно в рамках рейтинговой системы по 100-балльной системе с учетом рекомендованной весомости не менее 40% от общей итоговой оценки по дисциплине.

Промежуточный и итоговый контроль

Промежуточный и итоговый контроль может проводиться в виде зачетов, экзамена, контрольных работ и т.д. по части дис-

циплины на 9-й неделе семестра (или по окончании изучения каждого модуля). Его цель — оценить работу студента за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач. На экзамене или зачете могут быть использованы вопросы-эссе. Они представляют собой письменную работу, выполняемую обучающимися во внеаудиторное время, объемом 4–5 страниц машинописного текста. Цель этой работы — формирование навыков реферирования полученной по данной дисциплине информации, краткое аннотированное изложение основных положений конкретной темы дисциплины. Вопросы формируются таким образом, чтобы ни в учебнике, ни в лекциях по данной дисциплине не содержался прямой ответ. Для написания эссе обучающиеся должны посмотреть весь полученный материал, проработать дополнительную литературу, обобщить информацию и изложить ее в кратком виде. Одновременно с формулированием вопросов следует определить критерии правильного ответа, т.е. решить, какой ответ будет правильным. Эти критерии формируются в виде перечня тем и положений дисциплины, которые должны быть обязательно включены в ответ студента. Ответ на вопрос должен быть логично изложен.

Содержание итогового контроля должно соответствовать программе дисциплины, равномерно охватывая все ее разделы.

Промежуточные зачеты и итоговые экзамены сдаются в периоды, предусмотренные календарно-тематическим планом. При промежуточном контроле обучающиеся сдают в течение учебного семестра (по окончании изучения учебного модуля) зачеты.

Системы оценки уровня знаний

В основу оценки уровня знаний студентов заложен рейтинговый подход с использованием 100-балльной системы и конвертацией ее в 5-балльную.

Параметры конвертации:

- 0–50 баллов — неудовлетворительно;
- 51–64 балла — удовлетворительно;
- 65–79 баллов — хорошо;
- 80–100 баллов — отлично.

Промежуточная аттестация знаний обучающихся по учебной дисциплине включает две составляющие: текущий и промежуточный контроль знаний. Весомость текущего контроля должна составлять не менее 40%, остальные 60% определяются результатами письменного или устного экзамена или зачета. Формула

окончательной оценки промежуточной аттестации принимает следующий вид: оценка промежуточной аттестации (100 баллов) = $0,6 \cdot$ (промежуточный контроль) + $0,4 \cdot$ (текущий контроль).

Количество баллов за каждый вид самостоятельной (текущей работы) устанавливается с учетом ее значимости. Например: текущий контроль (40) = подготовка эссе (20) + реферат (10) + презентация по заданной теме (10); промежуточный контроль (60) = промежуточная оценка (30) + итоговая оценка (30).

Глава 1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В результате изучения вопросов, рассмотренных в данной главе, обучающийся будет:

знать

- системный подход к управлению человеческими ресурсами;
- основные этапы развития системы управления человеческими ресурсами;

уметь

- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации;
- определять направления развития человеческого и интеллектуального капитала организации;
- формулировать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия;

владеть

- методологией и методами решения системных проблем;
 - навыками разработки и формулирования кадровой политики;
 - навыками работы с информацией о состоянии человеческих ресурсов предприятия.
-

1.1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами

1.1.1. Понятие системного подхода в научном исследовании

Понятие «система» происходит от греческого слова *system* и обозначает целое, составленное из частей. Существует множество определений понятия «система». Мы остановимся на классическом определении: *система* — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Первые представления о системе возникли в античной философии, выдвинувшей антологическое истолкование системы

как *упорядоченности и целостности бытия*. В древнегреческой философии и науке (Евклид, Платон, Аристотель) разрабатывалась идея системности знания (аксиоматическое построение логики, геометрии). В науке Нового времени понятие «система» использовалось при исследовании научного знания; при этом спектр предлагаемых решений был очень широк — от отрицания системного характера научно-теоретического знания (Кондильяк) до обоснования логико-дедуктивной природы систем знания (Ламберт и др.).

Интенсивное проникновение понятия «система» в различные области конкретно-научного знания началось со второй половины XIX в. (эволюционная теория Дарвина, теория относительности и др.). С появлением работ в области кибернетики потребовалось строгое определение понятия «система» и разработка оперативных методов анализа.

Исходное определение системы как множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, предложил один из основоположников общей теории систем — австрийский ученый Людвиг фон Берталанфи (1901–1972). Он же сформулировал и свойства системы, дал первое объяснение закономерностей целостности, иерархичности, эквифинальности, ввел понятие открытой системы.

К свойствам системы относят следующие.

Взаимосвязь с внешней средой. Любая система живет в окружении среды, она испытывает на себе ее воздействие и, в свою очередь, оказывает влияние на среду. Часто система создается только для того, чтобы изменить свойства окружающей среды.

Целостность, т.е. внутреннее единство, принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов. Иначе говоря, система обладает качествами «целого, мыслимого как многое».

Устойчивость, стабильность в меняющемся мире и одновременно динамичность, эволюционирование для приближения к цели.

Информационность. Чтобы реализовывались функциональные свойства системы, необходимо информационное взаимодействие между ее элементами.

Сложность и иерархичность как определяющие свойства и при анализе функционирования системы, и при ее построении или синтезе. Таким образом, принято двуединство познания — от декомпозиции ее на уровни до агрегирования при движении вверх по иерархии. Так, в экономике обычно выделяют макро-, мезо- и микроэкономические задачи, поскольку для их решения используются различные средства и методы.

Из анализа приведенных свойств можно заключить, что система есть особая организация специализированных элементов, объединенных в единое целое для решения конкретной задачи. Основное качество организации системы (целостность) заключается в несводимости ее свойств к свойствам элементов и наоборот.

Причины образования (происхождения) системы зависят от надсистемной структуры, поскольку именно она определяет целесообразность создания (возникновения) данной системы. В качестве навигатора в предметной области системного анализа служит классификация систем. Известно, что любая классификация представляет собой лишь модель реальности, а поэтому не следует ее абсолютизировать. Если в основу классификации принять отношение системы к человеку, то можно выделить следующие группы систем: **естественные, искусственные и смешанные** (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базовая классификация систем

Как видно из рис. 1.1, каждый из выделенных подклассов может быть детализирован, что ведет к иерархической классификации.

Возникновение системы происходит в недрах среды, поэтому система представляет организованную часть среды, вычлененную из нее посредством установления границы между средой и системой с последующей детализацией в целях исследования и управления.

Для выделения системы из среды необходимо выявить законы, определяющие ее функционирование, и установить совокупность элементов, которые подчиняются этим законам. Они и составят систему.

Таким образом, содержательность системы устанавливается посредством выделения элементов и определения связей между ними. Для описания системы (объекта) используется ее модель, полученная доступными нам средствами.

Моделью называется специально синтезированный для удобства исследования объект, который обладает необходимой степенью подобия исходному, адекватной целям исследования, сформулированным субъектом или лицом, принявшим решение относительно исследования системы.

Модель соотносится с реальным объектом так же, как, например, образ жены художника с изображающим ее портретом (разумеется, в классическом исполнении).

В последующем, используя термин «система», мы будем подразумевать ее модель. При этом следует иметь в виду, что составление модели является делом творческим, поскольку не существует общей методики перехода от объекта к модели.

В практической деятельности для получения моделей широко применяются аналогии. Во многих областях техники использовались физические или механические модели, позднее появилось целое научное направление — *математическое моделирование*.

Следует также отметить, что при познании сложных систем человеку свойственно двигаться дедуктивным путем, отталкиваясь от простого и переходя к сложному. Так же и при построении модели системы вначале создаются *микромодели* ее отдельных элементов, а затем формируется *макромодель*. В результате макромодель описывает динамику множества микромоделей и обладает качеством целостности, т.е. несводимости ее свойств к сумме свойств микромоделей.

Изображение системы требует детализации ее функциональных элементов в виде некоторых отдельных образований. Таким образом, выявляется структура системы.

Структура системы представляет собой совокупность замкнутых функциональных элементов, определяющих ее содержание и объединенных связями, характеризующими зависимость элементов друг от друга.

Известно, что *содержание* является определяющей стороной целого и представляет собой единство всех составных элементов объекта, его свойств, внутренних процессов, связей, противоречий и тенденций. *Форма* же есть способ существования и выражения содержания. Термин «форма» употребляется также для обозначения внутренней организации и связан, таким образом, с понятием структуры.

А. Эйнштейн отмечал, что для изучения явления наиболее продуктивным представляется геометрический подход, т.е. возможность графически изобразить смысл исследуемого, чтобы наглядно представить понятие «структура системы». Содержание и форма представляют единое целое, в котором содержание — подвижная, динамичная сторона целого, а форма охватывает систему устойчивых связей предмета. Возникающее в ходе развития несоответствие содержания и формы в конечном счете разрешается «сбрасыванием» старой и возникновением новой формы, адекватной новому содержанию.

В основе разработки любой системы управления должно быть выделение и согласование с внешней средой соответствующих целей управления. На практике это связано с формированием *дерева целей*. Разработка механизма управления также опирается на требования реализации целей, стоящих перед системой. При этом характеристика механизма управления касается его общих черт, с одной стороны, и возможности применения конкретных его элементов и специфических механизмов для управления более узкими сферами, процессами и т.д. — с другой.

Если же имеющийся механизм управления не способствует реализации целей, то необходимо совершенствовать саму систему управления для решения возникающих проблем, существенно перестраивая и обновляя ее элементы или создавая новые.

В целом под *механизмом управления* понимается совокупность элементов, обеспечивающих, с одной стороны, необходимую взаимосвязь между объектом и субъектом управления, а с другой — трансформацию влияния внешней среды в вырабатываемые и принимаемые в системе управления решения.

При таком подходе в механизм управления должны быть включены только те элементы, которые приспособливают процесс принятия управленческих решений и сами решения к условиям внешней среды и требованиям объектов управления. В этом отличие механизма от системы управления.

Важное место в механизме управления занимают *функциональные подсистемы*, реализующие функции управления. При этом функция управления — это часть управленческой деятельности, конкретная форма целенаправленного воздействия на социально-экономические процессы для получения определенного конечного результата. Необходимость выделения функциональных подсистем носит объективный характер и связана с разделением широкого круга задач и с участием в этом процессе различных органов управления, имеющих свое специфическое назначение и функционирующих относительно самостоятельно.

В основе функциональных подсистем лежат два вида функций — основные и обеспечивающие. Первые являются внешними относительно управленческих решений. К ним относятся планирование, организация, стимулирование, учет, контроль и анализ.

Обеспечивающие функции включают в себя правовое, научно-методическое, информационное, кадровое, финансовое, материально-техническое, программное и организационно-техническое обеспечение.

С функциональными подсистемами тесно связана *технология управления*. Она представляет собой совокупность способов и методов взаимодействия органов управления (с инструментарием) при выполнении определенных формализованных и неформализованных операций и приемов.

В процессе управления осуществляется воздействие субъекта управления на объект управления. Вид и характер такого воздействия может быть различным, однако при этом формируются устойчивые и широко применяемые способы и приемы воздействия на объект управления для достижения поставленных целей. Их принято называть *методами управления*.

1.1.2. Применение системного подхода в управлении человеческими ресурсами

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится *системный подход*, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность менеджерам раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязей, и на основе проведенного системного исследования на практике сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами в организации.

Исходной предпосылкой системного анализа является определение целей системы. Особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается в согласовании экономических и социальных целей. Например, *экономические цели* системы направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов. Экономические цели выражаются в приращении прибыли и конкурентных преимуществ компании.

Социальные цели ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышение качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, организацию отдыха, бытового и медицинского обслуживания, правовую защищенность, здоровый морально-психологический климат, стимулирование творчества, самореализацию и т.д.

Главная цель системы управления человеческими ресурсами современной организации рассматривается как рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

Система целей является основой определения функций управления человеческими ресурсами, отражающих специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Системный целостный подход к управлению человеческими ресурсами заключается в интеграции всех функций, ориентированных на человеческие ресурсы в организационной системе. Ранее многие функции, относящиеся к работникам, были рассредоточены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий. Сегодня происходит интеграция всех функций управления человеческими ресурсами, которые уже не ограничиваются только учетно-оформительскими, а по своему назначению выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные и другие задачи.

Таким образом, управление человеческими ресурсами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления человеческими ресурсами в организации. Организационную структуру управления человеческими ресурсами можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Структура управления человеческими ресурсами организации определяется характером ее деятельности, размерами, стратегией развития, кадровой политикой, финансовыми возможностями.

В малых организациях управление человеческими ресурсами является функцией общего руководства.

В средних организациях функции управления человеческими ресурсами выполняют линейные руководители либо для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения.

В крупных организациях создаются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие сложную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют конкретные кадровые функции. В составе службы работают квалифицированные специалисты — менеджеры по персоналу, психологи, юристы, экономисты, социологи и др. (рис. 1.2). В практике крупных организаций применяются различные подходы к структурированию служб по управлению человеческими ресурсами. Построение этих служб может быть специализировано по категориям работников. Организованные таким образом кадровые подразделения решают все вопросы в отношении соответствующей профессиональной группы работников. Такая структура больше ориентирована на конкретного человека, специалиста, но вместе с тем она требует высокого уровня подготовки менеджеров по персоналу.

В условиях реформирования организационных структур (перехода от бюрократических к горизонтальным, сетевым, виртуальным) происходит активное внедрение современных персонал-технологий (табл. 1.1), направленных на оптимизацию численности персонала в организации и повышение эффективности ее деятельности.

Усложнение и расширение сферы управленческой деятельности в области трудовых отношений выдвигает новые требования к модели профессиональных, социальных и личностных компетенций HR-менеджеров (HR — аббревиатура от англ. *human resources*, что в переводе означает «человеческие ресурсы»). Сегодня наряду с традиционными профессиональными ролями специалист кадровой службы должен стать стратегическим партнером высшего и линейного менеджмента компании, проводником перемен, защитником сотрудников, формируя культуру, в которой могут развиваться организационные способности к изменениям, поддерживая и защищая интересы работников, повышая уровень их вовлеченности и приверженности организации.

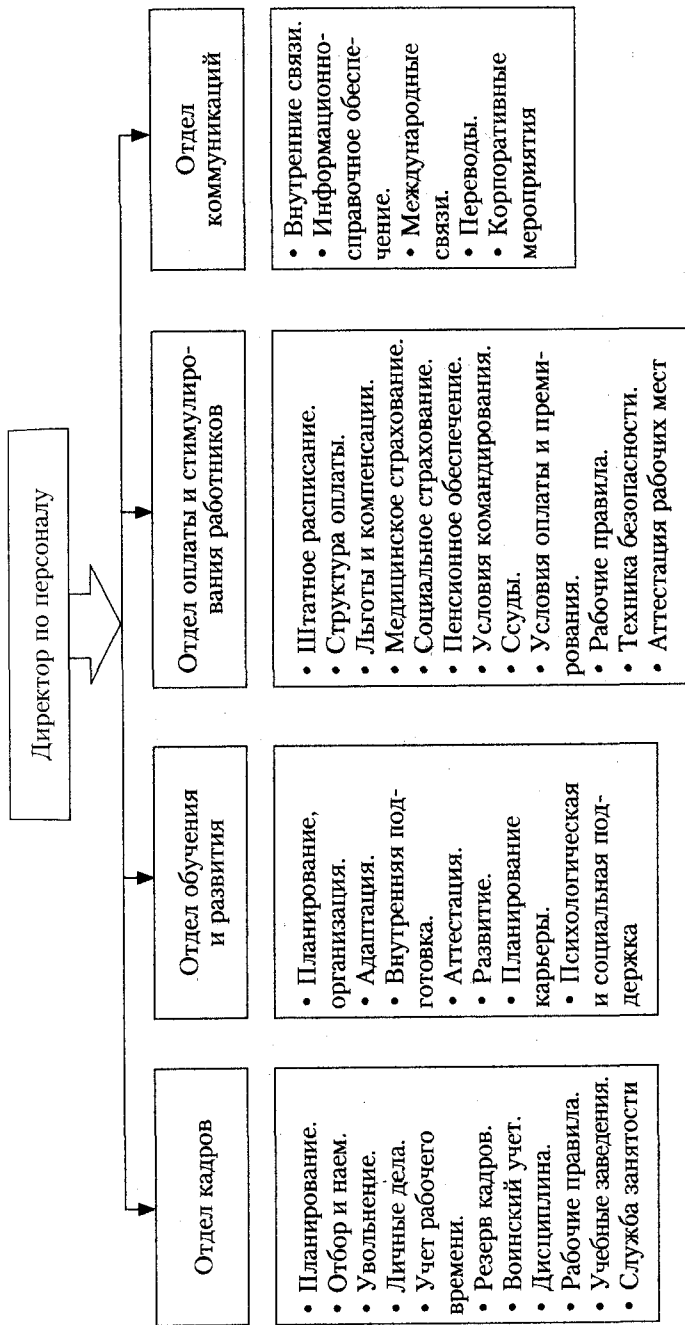


Рис. 1.2. Пример организационной структуры службы по управлению человеческими ресурсами крупного предприятия

Таблица 1.1

Примеры современных персонал-технологий

Название	Описание
Аутсорсинг	Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными
Аутстаффинг	Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия
Лизинг персонала	Использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации
Телеработа	Дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса»
Децентрализация функций (например, кадровой службы)	Делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций на первичные звенья, в линейные подразделения, при оставлении за функциональными управленческими службами (штабными) решения только стратегических задач (например, разработка корпоративных программ кадровой политики, внедрение организационных изменений, корпоративное обучение, подбор и расстановка топ-менеджеров и т.д.)
Информатизация управленческих функций	Производится на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала

В развитых странах в службах управления персоналом работают от 1 до 1,5% общей численности работников. Средний размер кадровой службы рассчитывается из соотношения: один специалист на 135 работников в организации (в зависимости от отрасли, финансового потенциала и т.д.). В крупных американских корпорациях среди кадровиков 30% имеют степень магистра; из 100 дипломированных кадровых работников 12 — специалисты по методам обучения, социальному развитию, 37 — по управлению человеческими ресурсами. Резко возрастает профессиональный уровень и расширяется специализация менеджеров по персоналу: психологи, консультанты по планированию карьеры, конфликтологи, методисты по профессиональной ориентации и т.д.

В современных условиях для решения задач управления человеческими ресурсами необходимы не просто «кадровики-адми-

нистраторы», а менеджеры, способные наряду с традиционными функциями решать задачи в области регулирования трудовых отношений, социального развития, корпоративного обучения, стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности. Менеджер, работающий с человеческими ресурсами, должен быть, во-первых, организатором коллективной трудовой деятельности людей путем создания необходимых для этого организационных, социально-экономических условий; во-вторых, одновременно психологом и социологом, чтобы учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника и создавать благоприятную атмосферу для достижения успеха; в-третьих, экономистом, анализирующим, прогнозирующим и учитывающим затраты и достигнутые результаты для принятия решений.

Реальная практика постоянно выдвигает управленческим кадрам новые задачи, связанные с формированием, использованием и развитием трудового и творческого потенциала организаций. Например, в новой роли рекрутера менеджер осуществляет вербовку, подбор и наем нужных работников, а в роли конфликтолога занимает активную позицию в регулировании конфликтов и трудовых споров в коллективе организации. Менеджер-инноватор — это инициатор нововведений, генератор идей в сфере труда, а в роли консультанта, наставника менеджер разъясняет задачи, цели и способы их решения, дает полезные советы, рекомендации, установки. Выполняя роль исследователя, менеджер должен реализовать одну из важнейших сегодня функций управления человеческими ресурсами — прогнозирование и планирование потребностей в них, анализ последствий принимаемых решений. Важной в современных организациях становится роль менеджера-тренера — высококвалифицированного специалиста, который владеет современными методами подготовки персонала. Ролевая структура деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами представлена на рис. 1.3.

В качестве примера рассмотрим вариант оценки требований к компетентности современного управленца (табл. 1.2).

Таким образом, в процессе деятельности менеджер по человеческим ресурсам сталкивается с различными ситуациями, в связи с чем ему приходится выполнять новые роли. Но эти роли взаимосвязаны и динамичны: каждая находится в развитии, постоянно видоизменяется, между ними стираются грани. Исполнение конкретной роли подразумевает, что в ее рамках менеджер должен уметь совмещать, рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность для реализации поставленных целей и достижения результата (рис. 1.4).

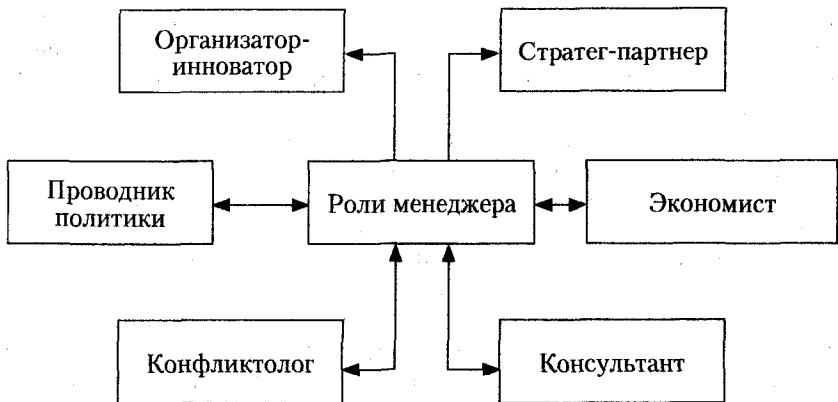


Рис. 1.3. Ролевая структура деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами

Таблица 1.2

Модель компетентности менеджера по человеческим ресурсам

Тип компетентности	Элементы компетентности	Требуемая оценка
Управленческая компетентность	Видение будущего	4,1
	Управление по целям	4,0
	Лидерство	4,5
	Ориентация на качество	4,2
Функциональная компетентность	Анализ информации	4,2
	Инициатива	4,4
	Концептуальная гибкость	4,1
	Принятие решений	4,4
	Выносимость в работе	3,9
Социальная компетентность	Умение мотивировать и убеждать	4,3
	Способность работать в команде	4,4
	Способность к учебе и нововведениям	4,3
	Способность к разрешению конфликтов	4,0
	Организаторские способности	4,3
Профессиональная компетентность	Специальное образование	4,1
	Опыт управленческой работы	4,0
	Зарубежный опыт работы, стажировки	3,7
	Знание иностранного языка	3,7

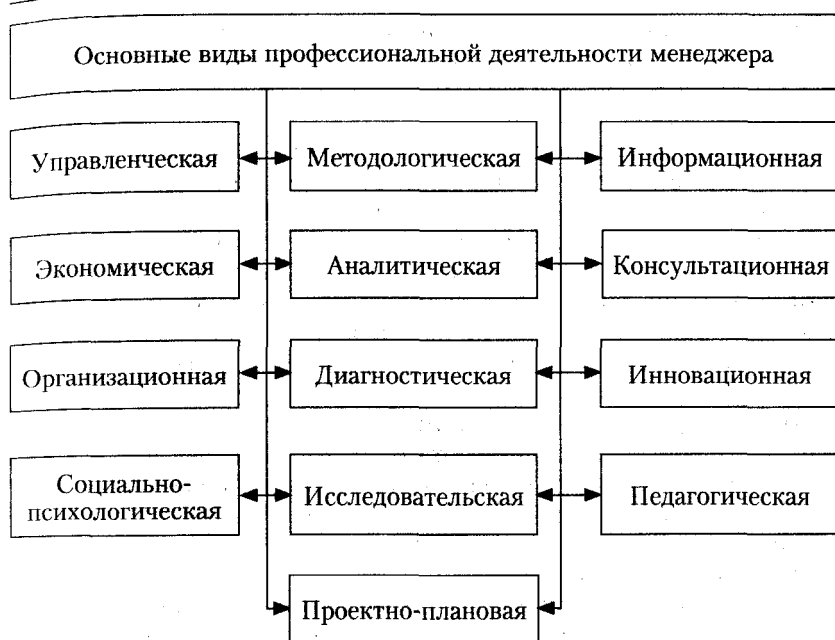


Рис. 1.4. Основные виды профессиональной деятельности менеджера

Начиная с конца прошедшего столетия на предприятиях развитых стран отказались от традиционных наименований «отдел кадров», «управление персоналом», заменив их на «управление человеческими ресурсами». В смене названий отразилось расширение функций кадровых подразделений, возрастание их статуса, а также закрепление за ними роли стратегических служб-партнеров, определяющих развитие организации в будущем, ее конкурентные преимущества.

Управление человеческими ресурсами рассматривается как сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: *формирования, использования и развития* человеческих ресурсов организации. Однако каждая подсистема в отдельности не может обеспечить эффективность человеческих ресурсов. Только комплексный, интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами является залогом успеха кадрового менеджмента.

Формирование человеческих ресурсов. В этой подсистеме закладывается база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания. Цель данной под-

системы — своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах, принятых стратегий организации.

Использование человеческих ресурсов. Эта подсистема реализует комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей.

Развитие человеческих ресурсов как подсистема управления в организации приобретает исключительно важное значение в современных условиях. Оно нацелено на повышение компетенций работников в соответствии с задачами стратегического развития организации.

Проектирование служб по управлению человеческими ресурсами во многом зависит от стратегии, размера организации, ее структуры и стадии жизненного цикла, финансовых возможностей, а также от отношения собственников к кадровым вопросам, их видения роли и статуса данного подразделения в стратегическом развитии компании.

Многогранная деятельность современного менеджера по персоналу, участвующего в реализации концепции управления человеческими ресурсами, предполагает исполнение следующих ключевых ролей:

- *проводника политики* руководства компании среди ее сотрудников;
- *стратегического партнера* топ-менеджмента компании;
- *внутреннего консультанта* руководителей и сотрудников компании в области трудовых отношений;
- *инноватора*, т.е. лица, осуществляющего в организации изменения, соответствующие стратегическим целям компании.

Формирование системы управления человеческими ресурсами в современных организациях происходит на основе соблюдения ряда принципов:

- *комплексности* — необходимости учета всех факторов, воздействующих на систему управления человеческими ресурсами;
- *научности* — при построении системы управления необходимо базироваться на рекомендациях науки в области управления, экономики, социологии, психологии, права и др., с учетом законов развития общественного производства в рыночных условиях;
- *прогрессивности* — формирование системы управления человеческими ресурсами должно опираться на передовой зарубежный и отечественный опыт;
- *перспективности* — проектирование системы управления человеческими ресурсами должно осуществляться «из видения

будущего», учитывая перспективы стратегического развития организации;

— *интеграции целей и задач* — эффективность системы управления человеческими ресурсами следует оценивать не на основе ее собственных достоинств, а с точки зрения ее взаимодействия с другими подсистемами и вклада в общую эффективность организации, в достижение корпоративных целей и ценностей;

— *адаптивности* — система управления человеческими ресурсами должна отражать специфику деятельности конкретной организации, ее стратегии развития, особенности организационной культуры, т.е. она должна уметь приспосабливаться к изменяющимся целям, ситуации, условиям как внутри, так и во внешней среде организации;

— *саморазвития* — система управления человеческими ресурсами должна стремиться к совершенствованию, обновлению, инновациям для качественного развития и усиления конкурентных преимуществ организации;

— *целостности* — система управления человеческими ресурсами — это не сумма составляющих ее элементов, а ограниченная система, обладающая собственными свойствами и согласованно взаимодействующая с другими подсистемами, обеспечивая целостность всей организации;

— *соответствия* — соразмерности элементов системы управления человеческим ресурсами по трудоемкости, объему деятельности, норме подчиненности. Данный принцип определяет рациональность взаимодействия между звеньями, подразделениями, ритмичность работы, дисциплину деятельности;

— *эффективности системы управления человеческими ресурсами* — учета соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации.

1.2. История развития и концептуальные источники науки управления человеческими ресурсами

1.2.1. Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами

История развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами возникла вместе с образованием первой организации. Вместе с изменением экономической ситуации менялись формы и методы управления человеческими ресурсами. Так, чуть более ста лет назад сформировалась теория менеджмента, основным содержанием которой были прежде всего методология и практика управления человеческими ресурсами.

Научное направление, получившее названия «управление человеческими ресурсами или персоналом», «кадровый менеджмент», сформировалось на стыке общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, этики, экономики предприятий и предпринимательства, политики, трудового права, экономики труда и трудовых отношений и др.

Одним из первых, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Р. Оуэн (1771–1858), заявивший, что «его рабочие — “живые машины” — столь же важны для фабрики, как и “неживые машины”, и также нуждаются в уходе».

Американский психолог Г. Мюнстерберг в своих работах «Психология и индустриальная эффективность» и «Психология бизнеса», изданных в начале XX в., проанализировал *три наиболее актуальных, по его мнению, вопроса в бизнесе*:

1) как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров);

2) при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника;

3) как воздействовать на работников с точки зрения эффективности бизнеса.

Он разработал тесты для определения способностей к различным работам и предложил термин «психотехника», замененный в 1950-х гг. на понятие «прикладная психология».

Пионером «научного управления» считается Ф. Тейлор, сделавший подлинный переворот в организации труда и производства публикацией своей книги «Принципы научного управления». Ф. Тейлор считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил, принципов. Система, предложенная Ф. Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Ф. Тейлор установил, что работа по управлению — это определенная специальность; организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот вывод способствовал становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Ф. Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера Ф. Тейлор считал получение прибыли за счет наивысшей интенсивности труда рабочих, находившихся в непосредственном подчинении данному руководителю. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих должны

быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений. Данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте (разделение труда);

- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);

- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- выбор эталонного работника («хорошего работника»), в полной мере усвоившего «урок» и овладевшего рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;

- расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником»;

- разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

В целом идеи Тейлора относятся к изучению времени и действий и посвящены промышленному персоналу.

Методические приемы организации и нормирования труда Ф. Тейлора получили в дальнейшем свое развитие в трудах его учеников и последователей, среди которых следует выделить Г. Ганта, Ф. и Л. Гилберт.

В системе Тейлора все составляющие производства, включая ЧР, приблизительно равны и не ранжированы по значению для реализации тех или иных целей производства. Генри Гант одним из первых специалистов в области менеджмента стал особо выделять ЧР, настаивая на чрезвычайно важной роли персонала в рационализации производственного процесса. Организация производства должна приспособливаться к нормальным для рабочих условиям. Это прежде всего относилось к выбору режимов работы оборудования и условиям труда.

Супруги Фрэнк и Лилиан Гилберт, стоявшие у истоков микроэлементарного нормирования, настойчиво искали наилучший (единственный) способ выполнения работы посредством изучения движений. Они изобрели микрохронометр, который в сочетании с кинокамерой позволял точно определять количество и состав движений при выполнении заданной операции. Предложенный ими метод формирования рациональных операций стал формой

реализации идеи Тейлора о наличии некоторого единственного оптимального метода труда при выполнении повторяющихся работ.

Лилиан Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Теория научного управления, основанная на идее минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу, требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей.

Формирование в начале XX в. принципов научной организации труда стало началом *технократического управления персоналом*. Характерные особенности этого подхода включают:

- ориентацию на индивидуального работника как на отдельную единицу техники;
- проведение отбора и подготовки работников;
- разделение труда, в том числе в управленческой деятельности, выделение специализированных кадровых подразделений.

Итак, методы управления ЧР, предложенные Ф. Тейлором и его последователями, характеризуются следующими основными чертами:

- индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий;
- жесткое разделение сфер деятельности и ответственности между управленческим и производственным персоналом;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;
- проектирование рациональных приемов и методов труда по принципу минимизации времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами;
- преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления человеческими ресурсами.

Благодаря разработке концепции научного управления человеческими ресурсами менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, можно успешно применять в практической деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Следующей в хронологическом порядке концепцией управления, затронувшей своим развитием принципы управления человеческими ресурсами, стала *концепция административного управления*. В рамках данной концепции в 1920-е гг. было сформулировано

понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). Эта концепция направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей.

Классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем А. Файоля и его 14 принципами административной деятельности управленческого персонала, которые формулируются следующим образом.

Разделение труда с целью повышения эффективности производства без роста затрат усилий.

Власть — ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т.е. без санкций, сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

Дисциплина — это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

Единство распорядительства. Служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник. Ни в коем случае невозможно приспособление социального организма к дуализму распорядительства.

Единство руководства — один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Подчинение частных интересов общим. В организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, одинаково заслуживающие признания. Необходимо постараться их согласовать. Это одна из главных трудностей управления.

Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего.

Централизация не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

Порядок. Формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

Справедливость. Для поощрения персонала к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

Постоянство состава персонала. Текучесть персонала — одновременно причина и следствие плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе организации неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть. Некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие неспособны брать на себя более ответственную работу. Подобно другим принципам, принцип постоянства персонала имеет свою меру.

Инициатива — возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и свобода осуществления относятся к категории инициативы.

Единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные силы, чтобы их ослабить, — дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия — тяжелая ошибка.

По мысли А. Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Стоит отметить, что принципы А. Файоля ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина, иерархия, централизация), речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала, т.е. солидарности в организации.

Помимо принципиальных основ управления А. Файоль разработал и основы функционального управления («элементы управления»). Согласно его концепции, «управлять — это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии — администрирование) как совокупность принци-

пов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпринимательской деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей фирмы.

А. Файоль одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

По мере продвижения в иерархии относительная важность административной «установки» возрастает, в то время как относительная важность технической «установки» убывает.

А. Файоль предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю. Перечень требований к руководителю согласно Файолю представлен на рис. 1.5.

Основные черты управления ЧР в методологии функционального подхода А. Файоля заключались в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной должности. Повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

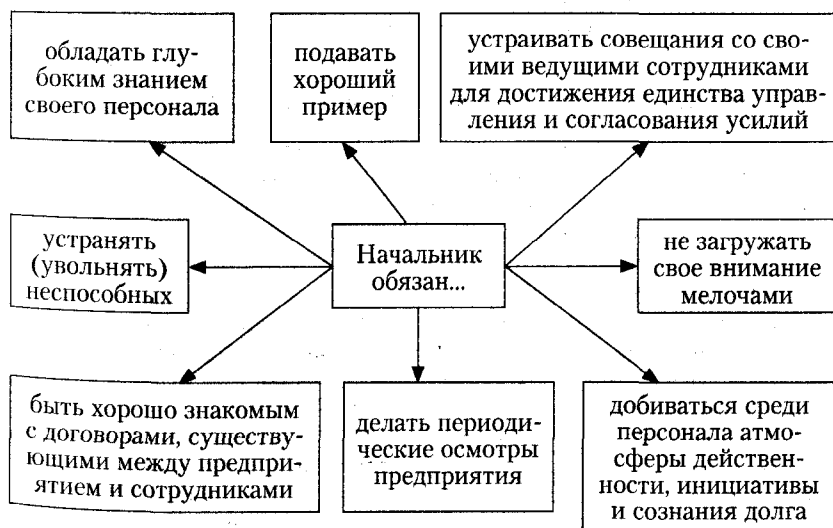


Рис. 1.5. Требования к хорошему руководителю (согласно А. Файолю)

Значительную роль в развитии методов управления ЧР государственных служб сыграли труды немецкого социолога М. Вебера (1884–1920) и представленная им *концепция бюрократического управления*. Им выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Этот метод, возникший в начале XX в., не потерял своего значения и в наши дни. К принципам бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) Вебер относил:

- четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего;
- определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности;
- единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления;
- объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;
- строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;
- периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на вышестоящие должности.

Основопологающие принципы бюрократической системы по Веберу представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Принципы бюрократической системы по М. Веберу

Обязанности исполняются по правилам: обеспечение унифицированности выполняемых задач, их скоординированности, выполнение большого количества однородных задач в продолжение длительного времени	Документальное оформление команды: позволяет повысить эффективность ее передачи
Четкое рациональное разделение труда, выполнение задач специалистами: управление осуществляется на высоком техническом уровне, эффективно, точно и продолжительно	Осуществление найма на работу и продвижения в должностной иерархии в соответствии с квалификационными требованиями
Иерархичность уровней управления по должностям и задачам, разделение полномочий по вертикали	Формальная обезличенность исполнения обязанностей: рост производительности за счет устранения личностных и эмоциональных факторов

Условием сознательного подчинения, дающим подчиненному возможность признавать справедливость господства руководителя, является авторитет последнего. Выделяются следующие *формы авторитета*: авторитет выдающейся личности; традиционный авторитет; авторитет в соответствии с правомочностью руководителя. Сознательное подчинение авторитету позволяет избежать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят произвольного обращения, а требуют справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

Однако нельзя не отметить отрицательные черты бюрократической системы:

- превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил;
- упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям;
- стремление действовать безупречно (без ошибок, обезличенное отношение к делу).

Это приводит к стремлению решать только те задачи, которые можно выполнить безупречно. Для остальных задач возможны следующие ситуации:

- для безупречного выполнения задач, которые невозможно выполнить безупречно, начинают ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце ничего не делают;
- категорически отказываются от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;
- все дела начинают безгранично раздуваться;
- нормой поведения становится перестраховка;
- практикуется наблюдение «со стороны» за теми, кто выполняет сложное дело.

В истории управленческих теорий классический метод бюрократического управления кадрами М. Вебера занимает особое место. Он предназначался для применения в жестких иерархиях государственных учреждений. Как не раз отмечал сам автор, за образец он брал военные организации. Поэтому функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь характеризуются выраженной линейностью, строгой должностной иерархией при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления. Подобный подход в чистом виде, очевидно, имеет ограничения для применения в системах управления человеческими ресурсами на современных предприятиях.

В рамках классического менеджмента была создана система управления, которая по значению своих принципов и методов может быть определена как *культура управления*. В практику управления была внесена принципиальная основа производственной демократии, нашедшая свое выражение в категории «персонал предприятия», определяющей единый статус для всех наемных работников, независимо от их положения на уровнях служебной иерархии. Ведущий принцип менеджмента в классический его период — это стремление к рационализации производственных и управленческих процессов. В практической сфере это означало укрепление функционального разделения труда, совершенствование организационных структур управления, четкую регламентацию деятельности руководителей и подчиненных им работников, определенность в правах и обязанностях, приоритет профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие посты. При этом личная инициатива, усиление элементов самоуправления, инновационная активность еще не рассматривались ценностными ориентирами совершенствования управления. Рациональное управление связывалось с возможностью предельно упорядочить и регламентировать организацию, достичь долговременной стабильности и устойчивости ее деятельности. Большое внимание уделялось административным методам управления, основанным на строгом распределении власти в иерархических структурах и на однозначном отделении исполнительной деятельности от организаторской и контролирующей. Проблема заключалась в создании *организационного механизма*, где каждый элемент занимает отведенное ему место; в умении предупреждать сбои (т.е. изменения, возникающие под воздействием внешней среды и внутренних деформаций), осуществляя заранее запланированные реорганизационные мероприятия по совершенствованию сформированной таким образом системы управления.

Реализация подобных идей была крайне эффективна в период расцвета потокового машинного производства, массового выпуска стандартизированной продукции (наиболее яркий пример тому — успех компании Форда в США). Однако уже в период 1930–1940-х гг., с учетом дефицита рабочей силы и переориентации промышленности на военные нужды, ярко проявились недостатки классического подхода. Принимавшиеся в его рамках организационные решения ориентировались в первую очередь на сокращение непродуктивной деятельности; при этом не уделялось должного внимания вопросам режима труда, наблюдалось чрезмерное давление на работника. Как следствие, повышающаяся текучесть кадров и неудовлетворенность персонала

перекрывали эффект от интенсификации труда. Это привело к пересмотру взглядов части промышленного сообщества, и прежде всего — к изменению их отношения к человеческому фактору производства.

Опыт ведущих промышленных фирм позволял осознать, что реализация потенциальных возможностей технической подсистемы производства в значительной мере предопределяется квалификацией обслуживающего персонала, его заинтересованностью в достижении производственно-экономических результатов, стилем руководства организацией и психологическим климатом на производстве. Данные идеи были реализованы в рамках *теории человеческих отношений* (экономической психологии).

В программных документах Международной ассоциации исследований в области экономической психологии зафиксировано, что это особая отрасль научного знания, представляющая собой образец интегрального междисциплинарного знания о человеке и человеческих отношениях, складывающихся в процессе хозяйственной деятельности. Экономическая психология анализирует влияние экономической среды на поведение человека и его благосостояние. Этот анализ осуществляется на самых разных уровнях — от домашнего хозяйства и отдельного индивида до микроуровня целых народов. В последнее десятилетие эта научная дисциплина особое внимание уделяет психологии предпринимательской деятельности. В этом явлении слились экономика и психология. Известные ученые Дж. Милль и Й. Шумпетер включили в свой анализ предпринимательства категории понятия риска и инновации, поскольку постановка для фирмы новой цели представляет собой большую творческую работу, включающую всестороннее рассмотрение идеи, постановку прогнозов на повышение статуса организации.

На основе анализа, проведенного французским Национальным агентством по созданию предприятий, выделены две типичные модели экономического поведения руководителя (табл. 1.4).

Развитие психологического подхода в США началось после Хоторнского эксперимента, осуществленного Э. Майо. Основным теоретическим результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работника. В результате проведенных экспериментов был предложен вывод о том, что работник — это не просто «механизм, реагирующий на заработную плату», но член коллектива. Для эффективного управления Майо советовал организовать «добровольное сотрудничество с рабочими», отказавшись от традиционного жесткого метода управления человеческими ресурсами.

Таблица 1.4

Сравнение моделей экономического поведения руководителя

Модель экономического поведения руководителя-предпринимателя	Модель экономического поведения (классического) менеджера
<p>стремление к экономической независимости и опоре на собственные силы;</p> <p>стремление к смене персонала в случае необходимости;</p> <p>ориентация на существо проблемы, а не на структуру управления;</p> <p>применение «разумного риска», основанного на расчете;</p> <p>готовность инвестировать большие суммы денег, приносящие отдачу;</p> <p>отношение к неудачам как к своеобразным урокам на будущее;</p> <p>полная самоотдача и ориентация на собственное мнение</p>	<p>стремление к продвижению по службе;</p> <p>умение управлять рабочей группой, что занимает основное время менеджера;</p> <p>положительные социальные потребности;</p> <p>индивидуальная положительная мотивация;</p> <p>совпадение личных и организационных целей;</p> <p>совмещение социальных ролей;</p> <p>адекватная самооценка;</p> <p>отсутствие смысловых и психологических барьеров в общении с персоналом;</p> <p>высокая степень самоорганизации;</p> <p>адекватность восприятия других людей;</p> <p>отсутствие агрессивности;</p> <p>высокое развитие навыков коммуникации;</p> <p>наличие эмпатии;</p> <p>высокая стрессоустойчивость</p>

Хоторнские эксперименты — отправная точка дальнейшей эволюции управления ЧР, знаменующая переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине человеческих отношений с иными характеристиками. Эксперименты Э. Майо позволили подвести итоги многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами и проверить их результаты.

Важным примером являются теоретические и практические разработки Ч. Бернарда. С позиций системного подхода он оценил перспективы распространения малых групп на производстве. При определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и позволяют увеличить производительность труда на основе взаимодействия работников в процессе производства.

Э. Майо считают основоположником школы человеческих отношений, в рамках которой были обоснованы психологические приемы повышения производительности, улучшения социальной атмосферы на предприятиях, сглаживания конфликтов между

рядовым персоналом и администрацией. Работника стали рассматривать как личность, участвующую в производственном процессе, что привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства стали направляться на создание оптимальных условий труда и быта работников (развивались эргономика, индустриальная психология и социология). *Менеджмент приобрел новую ориентацию — социально-психологическую.* В рамках функций руководителя были выделены, помимо экономических, социальные задачи (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп).

Исследования человеческих отношений способствовали:

- увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека;
- обогащению рабочих мест;
- «приземленности управления», «менеджменту участия»;
- повышению роли неформальных отношений в коллективе;
- развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Концепция управления ЧР с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других людей». Началась разработка проблемы активизации человеческого фактора, оптимального использования не только исполнительских, но и творческих, организаторских способностей сотрудников.

В 1920–1930-е гг. в США перешли от безличных бюрократических отношений на производстве к попыткам сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Воззрения школы человеческих отношений явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную социальную систему, подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей — не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Школа человеческих отношений примерно с конца 1950-х гг. переросла в так называемую *школу поведенческих наук*, или *бихевиористскую школу*. Если первая в основном сосредотачивалась на методах налаживания межличностных отношений, то объектом исследования второй в большей степени была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее крупные представители этого направления Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных

организациях особой управленческой функции, названной управлением персоналом. Ее цель — повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

В соответствии с пониманием школы поведенческих наук важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Рост значимости труда в качестве мотиватора происходит в условиях изменения уровня человеческих ресурсов — роста уровня культуры, образования, квалификации, усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентаций. Характер труда в современных организациях обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширения границ самоуправления.

Наибольшее практическое распространение и известность среди подходов, относящихся к концепции человеческих отношений, получил *метод обогащения труда*, позволивший существенно повысить эффективность работ, связанных с локальным утомлением и высоким нервно-психическим напряжением при строгих требованиях к качеству выполнения производственных заданий. Этот метод имеет свою вполне оригинальную «теорию двух факторов» (двухфакторную теорию) американского психолога Ф. Герцберга. В 1950-х гг. он провел эксперимент с целью выяснения, какие условия работы вызывают особенно хорошее или особенно плохое отношение к выполняемой работе. Полученные результаты позволили сделать вывод о существовании двух групп факторов:

- поддерживающие или гигиенические факторы, связанные с условиями труда и социальной средой на месте работы;
- мотивирующие факторы, определяющие отношение работников к труду.

Если первая группа факторов (стиль управления, межличностные отношения, заработная плата, гарантии занятости, условия труда, профессиональный статус) не удовлетворяет нормальным требованиям, возникает эффект отсутствия заинтересованности в работе, что делает невозможным или крайне затрудняет активизацию трудового потенциала человека для системы управления. Однако наличие поддерживающих факторов — лишь необходимое, но недостаточное условие творческого отношения к труду. Для активизации творческого потенциала требуется задействовать мотивирующие факторы — личный успех, признание, продвижение, обогащение труда (работа сама по себе), возможность профессионального роста, ответственность. Активиза-

ция мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы — от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании. Кроме того, Герцберг предположил наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

На практике программы обогащения труда обычно реализуются повышением содержательности труда на основе увеличения числа выполненных трудовых операций (функциональных обязанностей), чередования видов работ и ротации рабочих мест. Разумеется, состав гигиенических факторов может отличаться и действительно отличается с изменением уровня жизни, притязаний работников, что само по себе требует специальных исследований на каждом предприятии. Что касается вопросов реализации мотивирующих факторов, здесь решающее значение приобретает стиль руководства.

Важное значение для развития управления человеческими ресурсами как науки имела теория «X-Y» Д. Мак-Грегора. Различия этих двух подходов («X» и «Y») в управлении человеческими ресурсами приведены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Сравнение теорий «X» и «Y»

Теория «X»	Человек имеет врожденную антипатию к труду, пытается улизнуть от него, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения; человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили; у него мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне
Теория «Y»	Отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. В принципе он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать соответствующие условия

Традиционное управление базируется на авторитарическом стиле руководства и отражается теорией «Y». Ее содержание составляют следующие идеи.

1. Работа так же естественна, как игра.
2. Надзор и угроза наказания — далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.

3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю.

4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.

5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством.

6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.

Нельзя утверждать, что методы УЧР в рамках теории «Х» лишены своих преимуществ. Так, согласно исследованиям К. Левина при авторитарном управлении добивались выполнения большего объема работы, чем при демократическом. Однако при этом наблюдались меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие и сотрудничество в группах, отсутствие группового мышления; большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы; большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение.

Методы УЧР, основанные на принципах теории «Х», имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям среды, а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат при стабильной тенденции уменьшения их рентабельности. Эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям теории «У», обеспечивающей рост производительности и эффективно активизирующей творческий потенциал персонала.

Мотивационный механизм теории «У» ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самоактуализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика УЧР, основанная на теории «У», предполагает не «встраивание» работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия. Методы УЧР призваны при этом создать определенную управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. При этом

внешний контроль естественным образом трансформируется в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Идеи, по своему содержанию очень близкие теории «Х-У», нашли своеобразную форму выражения в четырех системах управления человеческими ресурсами Р. Лайкера (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Четыре системы управления человеческими ресурсами Р. Лайкера

<p><i>Система 1.</i> Работники побуждаются к труду преимущественно стимулами негативного характера (угроз и принуждения) и только в частных случаях — вознаграждением</p>	<p><i>Система 3.</i> Персонал имеет большое доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления</p>
<p><i>Система 2.</i> Вознаграждения применяются чаще, чем в системе 1, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму. Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии, и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления</p>	<p><i>Система 4.</i> Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Решения принимаются на всех уровнях организации, но преимущественно на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций</p>

В рамках разработанной классификации Р. Лайкер определил, что именно в условиях управления 4-й системы, в которой персонал испытывает профессиональную удовлетворенность, наблюдаются и более высокий уровень производительности в длительной перспективе.

Другими примерами концепций управления человеческими ресурсами являются следующие.

1. *Теория «Z».* В последние годы теория «У» получила развитие в виде теории «Z», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления ЧР. Японская модель управления, сложившаяся в 1920-е гг., имеет глубочайшие корни, уходящие в традиционную японскую культуру. Ее характерная черта — долгосрочный найм, принимавший формы вплоть до пожизненного. Одно из центральных мест в данной системе управления занимает

процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном итоге сводится к подготовке, выработке и реализации решений. Это неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой частной функции управления. В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги» — получение согласия на решение путем опроса (без созыва заседания или совещания). Проблема многократно рассматривается различными людьми с последующим обсуждением. Отличительная особенность японской организации — отсутствие достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности. Управляющий, от которого исходит инициатива, составляет специальный документ, называемый «рингисе», в котором описываются проблема и пути ее разрешения. «Рингисе» передается для обсуждения в те подразделения, деятельность которых затронута выдвинутой проблемой, включая подразделения и сотрудников, от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении предлагаемых мер. На предварительной стадии — «нэмаваси» («увязка корней», или заблаговременная подготовка решения) — идет активная подготовка условий для достижения согласия большинства заинтересованных руководителей, сотрудников, групп и подразделений. Широкая информированность среднего звена менеджеров положительно влияет на дальнейшую реализацию решения. При этом распространению информации по неформальным каналам и самим неформальным связям придается большее значение, чем формальным.

В японских фирмах обращается особое внимание на высвещение всех граней проблемы, последствий (прямых и косвенных) принимаемых решений. После того как «рингисе» обойдет всех заинтересованных лиц, управляющий того уровня, на котором оно было составлено, передает документ на следующий, более высокий уровень управления. Здесь процедура повторяется. Поднимаясь столь сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице, «рингисе» попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После одобрения им документа решение считается принятым и получает статус директивы.

Система «ринги» предполагает сознательное использование косвенных методов управления (в противоположность методам непосредственного проявления власти, использующим приказы и директивы сверху) и как бы передает группе инициативу в обозначении проблем управления и подготовке соответствующих решений. Таким образом, система трудовой мотивации переори-

ентируется. На первое место выходят моральные факторы: ты не можешь плохо работать на свою семью (а значит, и на самого себя), не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи. Поэтому необходимость в жесткой регламентации и контроле отпадает. Более того, исполнителю можно передать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых им элементов трудового процесса.

2. Использование методологических принципов системного подхода в управлении ЧР (так называемая системная аналитика) предполагает отказ от поиска единственного универсального способа управления ЧР. Считается, что методология общего управления и управления ЧР должна соответствовать ситуационным факторам, характеризующим данную систему. Пример системной модели — *четырёхмерная структура*, предложенная М. Биром и Б. Спектором из Гарвардской школы бизнеса. В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие его — поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы); организация труда и системы вознаграждения. Модель, по замыслу авторов, может служить средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценки задач руководства работниками».

3. Наряду с системно-аналитическим подходом в последнее время завоевывает популярность *школа системной эмпирики*, основанная на результатах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса.

4. На системном анализе, ситуационном и поведенческом подходе к организации производства базируется *теория организационного развития*, в рамках которой наемный работник рассматривается уже не как личность, а как составная часть системы. Организационное развитие — это система непрерывной работы по совершенствованию управления и повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине человеческих отношений, рассмотренной выше, конституирующим принципом организационного развития является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Тенденции управления ЧР развивались поступательно — от разрозненных моделей к необходимости согласовать между собой стратегии управления ЧР и стратегии предпринимательства в целом. Стратегия менеджмента поведения охватывает

управление отношениями, что означает усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации. Рассмотренные выше стратегии могут способствовать преодолению механистических тенденций в организации управления ЧР.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования ЧР. В этой связи расширяется практика привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам и придается большее значение рекомендациям внешних консультантов по вопросам внутрифирменного управления ЧР. Такой подход, с одной стороны, придает всей системе управления ЧР коммуникационность, а с другой — требует более напряженной работы менеджеров по персоналу в связи с необходимостью существовать в реальном режиме времени, согласовывая свои действия с требованиями сегодняшнего дня.

1.2.2. Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами

В 1970-е гг. технократическая форма организации уже не рассматривалась как некая «абсолютная» форма, происходила переоценка движущих сил экономики — на первый план выдвигался человеческий фактор. Теория человеческого капитала основывалась на попытке приравнять рабочую силу в организации к капиталу, например «капитализировались» затраты на образование. Однако сложность определения величины капитала для отдельного работника не позволила на практике воспользоваться этим подходом. Существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. В прошлом это было почти невозможным, и хотя формы оценки эффективности при осуществлении программ управления ЧР обсуждались еще в 1950-е гг., они редко применялись на практике.

Говоря о современном этапе формирования, развития и использования человеческих ресурсов предприятия, мы должны выделить несколько ключевых понятий, определяющих указанные процессы. Необходимо понимать, как каждый отдельный работник формирует собственный человеческий капитал, каким образом данные характеристики работников суммируются и образуют потенциал организации в целом.

Мы определим *человеческий капитал организации* (ЧКО) как суммарные психофизиологические, интеллектуальные, физические, моральные, социальные, нравственные и другие способности всех сотрудников приносить доход организации. *Интеллектуальный капитал личности* (ИКЛ) — это часть ЧКО, которая принадлежит сотрудникам и которая должна соответствовать требованиям того сегмента рынка, в котором действует организация. Он определен как *аналог постоянного капитала*, т.е. как стоимость средств производства, к которым можно отнести и интеллектуальный капитал сотрудников. Сегодня такая стоимость, как правило, определяется уровнем оплаты труда сотрудника (окладом), играющим роль ренты, т.е. получаемого дохода с капитала, не требующего приложения необходимых усилий. Организация получает свой доход только от результатов проявления сотрудниками их творческой энергии. Другими словами, в организации структурно должны быть сформированы психологически и организационно комфортные условия, физиологически мотивирующие сотрудников к проявлению ими творческой энергии требуемого уровня. Это даст возможность компании наращивать свой интеллектуальный потенциал, сконцентрированный в созданных и создаваемых элементах внутренней (новые технологии, «ноу-хау» и т.п.) и внешней (имидж, товарные знаки и т.д.) *интеллектуальной собственности организации* (ИСО). При этом интеллектуальный капитал сотрудников в виде целенаправленно накопленных новых знаний, опыта и умений будет увеличиваться, расширяя, соответственно, и номенклатуру создаваемой интеллектуальной собственности (патентов и т.п.), которая представляет собой материально зафиксированный результат проявления творческой энергии сотрудников организации.

Таким образом, *творческая энергия* отражает практическую реализацию, т.е. созидательные действия по превращению части интеллектуального капитала организации в оборотный капитал в тот период времени, который определен как конкурентоспособный. При этом многократное проявление творческой энергии одного уровня при повторении ранее выполненных работ невозможно, так как эти работы становятся все менее и менее творческими, а методика их выполнения переходит в разряд структурного, т.е. неотделимого от организации капитала.

Интеллектуальный потенциал организации (ИПО) — это часть ИСО, т.е. та из ее частей, которая постоянно используется для решения тактических и оперативных задач предприятия (например, для выпуска изделий повышенного спроса). *Интеллектуальный ресурс организации* — часть ИПО, или совокупность мобилизованных для выполнения конкретных работ интеллек-

туальных средств фирмы с целью производства экономических продуктов в конкурентоспособное время.

Анализ современных тенденций развития мировой экономики показывает, что основой производства конкурентоспособной продукции в рыночных условиях являются высокие технологии, позволяющие выпускать наукоемкую продукцию.

На рис. 1.6 представлена схема, которая принципиально показывает, какие основные ресурсы необходимо иметь современной компании, чтобы обеспечить организацию разработки высоких технологий для выпуска наукоемкой продукции.

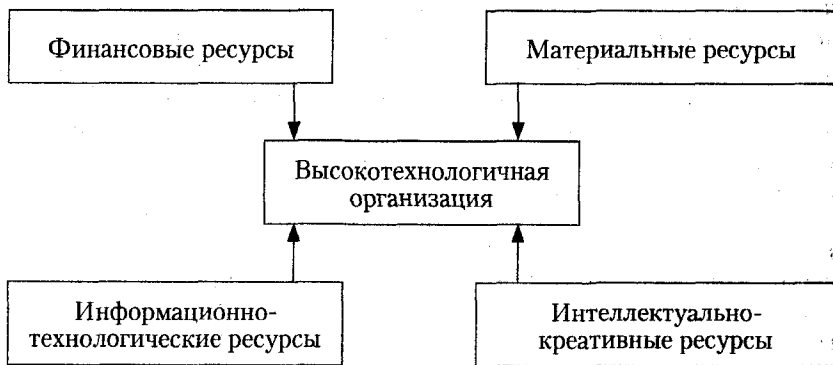


Рис. 1.6. Основные ресурсы, обеспечивающие функционирование высокотехнологичной организации

Как показывает практика работы современных предприятий, ведущее место среди всех существующих ресурсов занимают интеллектуально-креативные ресурсы, которые имеют тенденцию к дальнейшему увеличению своей доли в будущем совокупном объеме всех ресурсов высокотехнологичных организаций. Это подтверждается и тем, что сегодня рыночная стоимость акций предприятий, обладающих значительными интеллектуальными ресурсами, во много раз превышает стоимость их чистых активов.

В интеллектуальной экономике — по мнению Л. Эдвинсона и М. Мелоуна — упор делается на интенсивные инвестиции в человеческий капитал и в информационные технологии. Однако ни то ни другое не фигурирует в разделе прибылей финансовых отчетов, а относится скорее к убыткам, хотя такие инвестиции являются ключевым средством создания новых ценностей. До сих пор статистически не подтверждена взаимосвязь усилий по управлению знаниями, являющимися частью интеллектуального капитала личности, и эффективностью работы организации.

Сегодня очень четко прослеживается цепочка движения от интеллектуального потенциала отдельных работников до завоевания рынка компанией (рис. 1.7).

Можно утверждать, что нематериальные активы как функция эффективности использования интеллектуального капитала специалистов организации являются фундаментом существования бизнеса высокотехнологичного предприятия, источником повышения его *экономического потенциала* (ЭП), под которым будем понимать способность предприятия обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение стратегических целей на основе использования системы имеющихся материально-финансовых, информационных, интеллектуальных и креативных ресурсов. В соответствии с данным определением ЭП предприятия рассматривается в долгосрочном периоде, т.е. он должен

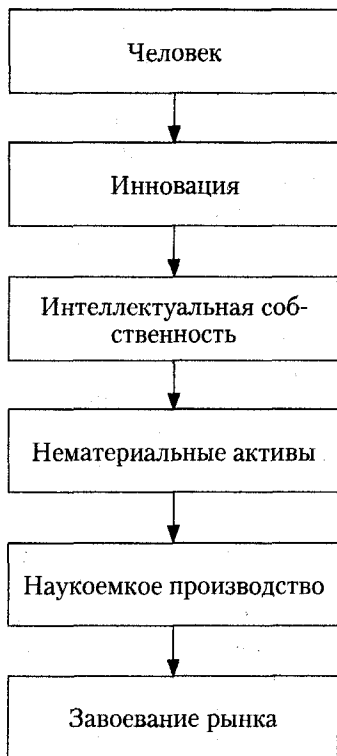


Рис. 1.7. Процесс завоевания рынка через развитие человеческих ресурсов

обладать способностью к изменению своих характеристик под влиянием изменения целей предприятия.

Для решения любых экономических проблем главным является реальное проявление интеллектуальных способностей каждым субъектом, выражающееся во внесении им конкретных нравственно оправданных материальных и (или) духовных изменений в предметный (материальный) или сугубо духовный мир, что необходимо для реализации задач удовлетворения личных и общественных потребностей. При этом следует провести четкую границу между интеллектом и фактической реализацией его возможностей на практике. Интеллектуальный капитал человека является его неотчуждаемой собственностью и основным капиталом, в то время как созидательные действия или творческая энергия отчуждаемы и играют роль оборотного капитала.

В соответствии с изменением характеристик трудового процесса и возрастанием роли человеческого и интеллектуального капитала меняется подход к определению и оценке производительности труда. Данный показатель, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов в традиционной экономике и измеряемый количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенной одним работником за определенное время, зависит не только от мышечно-физиологических, но также и от интеллектуальных способностей человека. Однако более точной в данном случае будет оценка с двух позиций: потенциального уровня созидательных действий, которым физиологически обладает тот или иной исполнитель, и фактического проявления этого потенциала.

Очевидно, что при выработке подходов к эффективному использованию живого труда в ходе развития принципов управления человеческими ресурсами были неправильно расставлены приоритеты. Основные усилия менеджмента направлялись на одну составную часть производительности — улучшение организации и технической оснащенности труда. Проводился анализ движений при осуществлении рабочих операций в целях устранения лишних и неловких движений, вырабатывались наиболее рациональные приемы работы; совершенствовались орудия труда; вводились улучшенные системы учета и контроля и др. Считалось, что именно в этом случае можно добиться значительных успехов в эффективном использовании труда наемных работников. Именно недостаточное внимание к развитию потенциала, заложенного в человеке как наемном работнике, станет важнейшим сдерживающим фактором сохранения конкурентоспособности на высоком уровне.

При прогнозировании уровня традиционно понимаемой производительности труда человека, занятого операциями по физическому преобразованию окружающего мира в предметный, всегда было необходимо учитывать следующие (помимо владения профессией, специальностью с определенным уровнем квалификации) показатели (рис. 1.8).

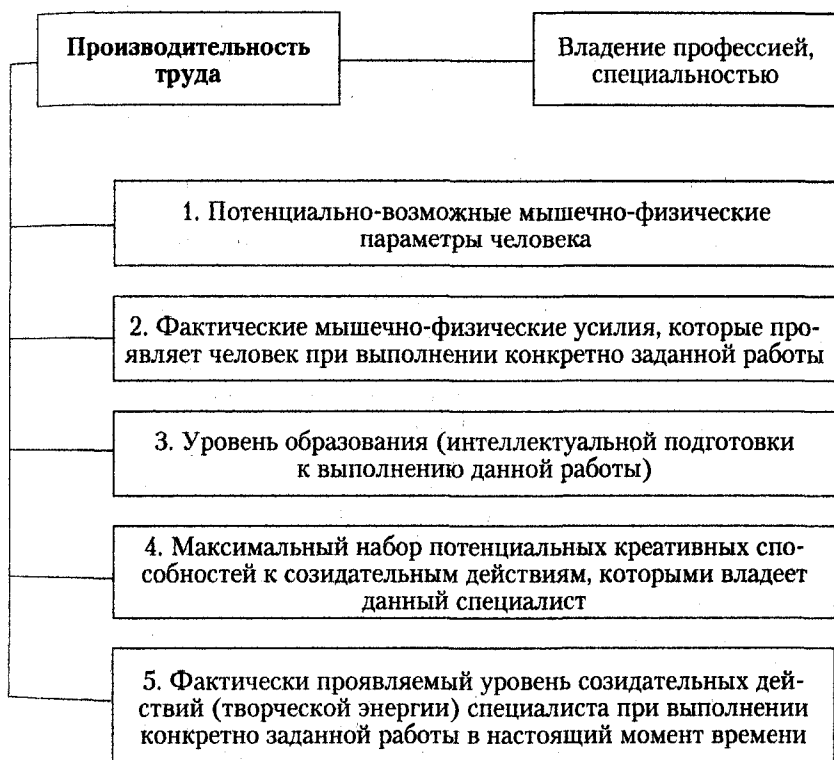


Рис. 1.8. Показатели производительности труда

Как видно из представленного перечня, параметры 1, 3, 4 являются потенциальными возможностями специалиста, в то время как параметры 2 и 5 описывают те его действия, которые необходимы для решения экономических задач организации.

Наличие у человека совокупного мышечно-физического и интеллектуального потенциала не является достаточным условием проявления им созидательных действий в качестве специалиста. С экономической точки зрения следует говорить о созидательных действиях, которые он фактически проявляет

на практике в данный момент времени для достижения поставленной цели, что зависит от многих факторов. Выделим два основных направления их классификации:

- оперативная группа факторов;
- стратегическая группа факторов.

К *оперативным* факторам следует отнести трудоспособность работника, его социальное и психологическое состояние в текущий момент времени, а также организационно-структурные факторы, определяющиеся уровнем менеджмента организации и того подразделения, в котором данный исполнитель работает. Однако уровень созидательной энергии, влияющей на производительность труда исполнителя, в значительной степени зависит от того, как были решены и решаются в настоящий момент стратегические задачи (и на уровне предприятия, и на уровне государства) по созданию социальных условий и непрерывному развитию созидательного (творческого) потенциала личности. Это происходит в процессе обучения работника (переобучения, переквалификации и т.п.), создания комфортных условий на рабочем месте и в быту, обеспечивающих жизнеспособность работника, и т.д.

Человек, являясь субъектом социально-экономических отношений, одновременно и накапливает (аккумулирует) свой интеллектуальный капитал, и генерирует (отдает) свою творческую энергию через совершение созидательных действий. Отсюда следствие: человек, находясь в той или иной социальной среде, способен повышать социальный уровень своих созидательных возможностей, которые затем через проявление (генерирование) творческой энергии увеличивают его производительность труда в материальной (производственной) сфере деятельности.

Производительность труда, оцениваемая в соответствии с установленными (как правило, эмпирическим путем) нормами и нормативами, есть сложная функция затрат творческой (созидательной) энергии на производство экономического продукта того или иного вида. Но, как мы установили выше, она в основном формируется социальной средой. Если творческая энергия личности «черпается» из социальной среды, то ее расходование, или генерирование, обеспечивающее получение заданного продукта с требуемой производительностью труда, есть сложная функция от условий социальной среды, которая зависит от уровня развития культуры, науки, морали, нравственности и т.д. Таким образом, производительность труда, определяющая интенсивность преобразования природной среды в предметный мир, зависит как от степени дифференциации созидательной энергии между конкретными исполнителями, так и от ее последующей корпоративной интеграции.

Производительность труда работника является функцией его созидательных действий. Она измеряется конкретным количеством произведенной работником в нормативно установленное время продукции, в то время как интеллектуально-креативные способности являются неотделимой собственностью работника (это, прежде всего, касается его интеллекта). С другой стороны, без отдачи работником творческой энергии, которую привычнее называть созидательными действиями, ни о какой производительности труда говорить не приходится.

В табл. 1.7 представлены отличия двух этих понятий, разделенные на особенности, присущие производительности труда как чисто производственному показателю и творческой энергии как показателю, отражающему нематериальность (духовность) осуществления производительного труда.

Таблица 1.7

Отличие материальной и интеллектуальной составляющих производительности труда

Производительность труда	Творческая энергия
Показатель эффективности использования трудовых ресурсов, трудового фактора	Показатель эффективности и использования интеллектуальных ресурсов организации
Измеряется количеством продукции в натуральном выражении, произведенной одним работником за физически возможное время	Измеряется качеством изменений, вносимых в нематериальный продукт одним сотрудником в конкурентоспособное время, отражаемых на материальном носителе в виде данных и информации (с помощью символов и знаков)
Отражает уровень развития научно-технической революции и производственных отношений	Отражает уровень развития социально-экономических отношений
Используется как экономический показатель в условиях аграрного, индустриального и постиндустриального этапов развития экономики	Должна использоваться как экономический показатель в условиях информационного, интеллектуального и креативного этапов развития экономики

Из приведенных сравнений хорошо видна преобразующая природа производительности труда и духовная природа творческой энергии, без которой, однако, невозможны никакие преобразования окружающего мира. Их единство подтверждается и неразрывностью материально-финансовых и интеллектуально-

креативных трудовых ресурсов, которыми располагает современное предприятие и которые определяют его экономическую устойчивость в условиях нестабильности рыночных отношений. Управление материальными ресурсами является для предприятий наиболее привычным, вполне определенным и предсказуемым, в то время как управление человеческими ресурсами связано с решением вопросов, в значительно меньшей степени поддающихся формализации и имеющих в большей своей части неопределенный характер. Но эффективность управления материальными ресурсами зависит от эффективности управления человеческими ресурсами, т.е. от того, насколько рационально построена работа с персоналом организации.

На практике уровень творческой энергии сотрудника нельзя определить по традиционным резюме, дипломам и тому подобным документам. Его можно определять, например, предлагая сотрудникам одинакового уровня компетентности решить одни и те же тест-задачи, которые должны разрабатываться для каждой конкретной организации отдельно. Смысл тест-задач заключается в том, что они дают возможность не просто выявить профессиональную, социальную, психологическую или другую компетентность, а раскрыть творческий потенциал сотрудника, направленный на достижение того или иного конкретного экономического результата. В конечном итоге тест-задачи, являясь комплексным, или корпоративным, инструментом экономистов, позволят максимально эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия.

Концепции человеческого и интеллектуального капитала личности специалиста тесно между собой связаны, так как отражают роль человека в экономике организации, основанной на его трудовых и интеллектуально-креативных способностях приносить доход за счет произведенного им экономического продукта.

Человеческий капитал, по мнению Г. Беккера, — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций, инвестициями в который могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Современная теория в человеческом факторе выделяет три основных элемента:

- человеческий капитал, которому соответствует доход на этот капитал;
- природные способности к производительному труду, которым соответствует рента (годовой доход, получаемый с капитала, не требующий от получателя предпринимательской деятельности) на эти способности;
- чистый труд.

А. Смит считал, что человеческий капитал является частью капитала, затраченного «на содержание производительного труда», которая, выполнив функцию капитала для капиталиста, образует доход для рабочих. По мнению А. Смита, одной из частей совокупного запаса общества является «полезность талантов, приобретенных жителями страны или членами общества. Для приобретения этих талантов требуются всегда немалые расходы на содержание того, кто старается приобрести их во все время его воспитания, обучения и дальнейшего образования, и все эти расходы составляют постоянный капитал. Если эти дарования составляют часть его личного богатства, то они в то же время составляют и часть богатства целого общества, к которому он принадлежит»¹.

«Человеческий капитал — это все, что касается людей, их интеллекта, знаний и опыта», — добавляет Джеймс Хетч, директор по кадровым вопросам и управлению персоналом отдела обслуживания человеческого капитала компании Arthur Andersen. Он утверждает, что «человеческий капитал выходит за рамки знаний и умений, включая в себя и другие качества, такие как лояльность, мотивация и умение работать в команде»².

По мнению наиболее авторитетных авторов, человеческий капитал — это совокупная величина инвестиций в обучение, способности и будущее сотрудника, он может рассматриваться как компетентность сотрудника, его способность к общению и экономическая польза от его использования в организации³. Работа с человеческим капиталом занимает все более и более важное место в деятельности организаций, поскольку на современном рынке труда специалисты имеют значительную свободу выбора среди работодателей. «Основная причина, по которой сотрудники уходят из компании, состоит в том, что они не ощущают своей востребованности или не видят перспектив для полного развития своих возможностей», — считает Ник Бонтис, директор компании Institute for Intellectual Capital Research⁴.

Управление человеческим капиталом помогает эффективно использовать опыт и знания сотрудников, способствует тому,

¹ Беккер Г. Не жалейте денег на людей // Бизнес уик. 1996. № 6. С. 6–18.

² Нордстрем К., Ридерастралле Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.

³ Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1. № 1. P. 12–16.

⁴ Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. N. Y.; L.: Doubleday/Currency, 1998.

чтобы они смогли полностью реализовать свой потенциал. Наиболее ярким и убедительным примером влияния человеческого капитала на стоимость компании стало приобретение за 3,5 млрд долл. при балансовой стоимости 226 млн долл. и падающей доходности фирмы Lotus компанией 3M¹.

Изменения в наименовании персонала предприятия (от персонала и трудовых ресурсов к человеческим ресурсам) отражают как переосмысление в среде управленцев роли и места человека на производстве в эпоху научно-технической революции (НТР), так и принятие новых теоретических концепций управления персоналом. Следствием этого стало внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах работы кадровых служб.

Концепция управления человеческими ресурсами появилась в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений стало повышение роли рабочей силы в производстве. Решающими факторами повышения конкурентоспособности во многих отраслях стали:

- 1) квалифицированный персонал — от рабочего до руководителей высшего звена;
- 2) эффективная мотивация;
- 3) уровень используемых организационных форм, определяющих качественные показатели действий персонала, и т.д.

Многие специалисты объясняют успех японских компаний именно таким подходом к управлению человеческими ресурсами. В итоге всем стало ясно, что традиционный подход к работе с кадрами, основанный на минимизации затрат на развитие этого вида ресурса, во многих организациях потерпел крах.

В теории человеческих ресурсов широко применяются ценностные категории и оценки относительно использования рабочей силы. С одной стороны, применение человеческих ресурсов требует дополнительных затрат (помимо выплачиваемой заработной платы), к которым можно отнести затраты на подбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п., с другой стороны, человеческие ресурсы способны создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя.

Американские экономисты, исследовавшие динамику развития экономики США в послевоенные годы, пришли к выводу, что рост валового национального продукта (ВВП) США в первую очередь был связан с фактором труда и в меньшей степени —

¹ *Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N. Y. : Happer Business, 1997.*

с так называемым фактором капитала, а фактор земли практически вообще не участвовал в этом процессе¹.

Влияние фактора труда характеризуется двумя видами произошедших за это время изменений:

- количественными (произошло увеличение рабочей силы);
- качественными, в которых наибольшее значение имело влияние научно-технической революции на производство, что наблюдается и в настоящий момент через изменение технологии и организации производства, образовательный рост, изменение профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов.

Сущностью теории человеческих ресурсов является то, что она рассматривает работников в качестве ключевого ресурса производства, который требует финансовых затрат и организационных усилий со стороны работодателя. Тем самым человеческие ресурсы «уравниваются в правах» с финансовым и основным капиталом, т.е. фактически различные виды собственности получают одинаковые возможности для развития.

Сторонники концепции управления человеческим капиталом уверены, что, измеряя широкое влияние, которое сотрудники оказывают на финансовые показатели организации, компании могут выбирать, управлять, оценивать и развивать возможности своих сотрудников так, чтобы преобразовать их человеческие качества в весомые финансовые показатели компании. Хотя такой подход предполагает поиск способов количественной оценки того, что прежде считалось нематериальными активами, специалисты, реализующие указанные методики, отмечают, что на рынке бизнеса аналогичные подходы уже используются.

Стоимость бизнеса (компания) — один из важнейших показателей эффективности деятельности работающих предприятий. Можно иметь достаточные объемы активов предприятия, обладать требуемыми, в том числе и интеллектуально-трудовыми, ресурсами, но если не управлять процессом формирования стоимости компании, они могут оказаться неэффективными. Нельзя двигаться вперед, не определив цель, как и нельзя начать движение, не зная истоков будущего пути.

По мнению многих исследователей, нематериальные и финансовые активы являются решающими в обеспечении рыночной устойчивости современных компаний. Интеллектуальные и творческие качества менеджеров и всех других специалистов создают условия, поддерживающие жизнеспособность и жизнестойкость

¹ Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент XXI века : пер. с англ. М. : Экономика, 1991.

фирм в условиях резкого сокращения времени реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

В современной рыночной экономике устойчивость развития компании во многом определяется стабильностью роста ее стоимости (или, как сегодня принято говорить, «стоимости бизнеса»). Поэтому сегодня важно определиться в едином понимании, что это такое, как можно управлять процессом формирования стоимости компании, какова организационно-экономическая структура, системно объединяющая научные, технические, производственные, коммерческие, организационные и другие виды работ, создающие стоимость компании. Приведем краткие результаты аналитического исследования данного вопроса.

Несмотря на все недостатки концепции стоимости компании, трудно назвать какой-либо иной более объективный критерий, позволяющий адекватно оценивать эффективность решений по управлению бизнесом (в особенности стратегических решений). Стоимость бизнеса (компании) может стать целью, вокруг которой возможно согласовать интересы различных групп специалистов организации. Для этого необходимо, чтобы рост стоимости бизнеса был выгоден не только собственникам, но и менеджерам, сотрудникам компании, кредиторам и государству.

Примерами успешных компаний, как правило, являются те, где найдены эффективные механизмы согласования интересов всех групп специалистов. Конечно, важно избежать упрощений. Нельзя думать, что любые действия (в особенности касающиеся стратегии компании) могут быть оценены одной единственной цифрой — изменением стоимости¹. Тем не менее стоимость компании может играть роль одного из ключевых приоритетов, поэтому весьма актуальным становится поиск механизмов идентификации в оценке эффективности деятельности каждой из групп специалистов, участвующих в процессе формирования стоимости компании.

Оценка стоимости бизнеса наиболее актуальна для компаний, активно развивающих новые направления деятельности. Она *помогает правильно ориентироваться в многообразии новшеств и усовершенствований*, внедряемых в бизнес. В то же время эволюция бизнеса требует инноваций, которые, в свою очередь, должны финансироваться. Привлечение инвесторов в этот сложный процесс требует максимальной информированности. Информация, поданная инвестору в формате оценки бизнеса, наиболее точно соответствует его запросам.

¹ Бендиков М. А., Джамай Е. В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 3–24.

Инициатором и главным исполнителем, обеспечивающим продвижение к цели любого бизнес-процесса, является человек — специалист в конкретной области профессиональной деятельности. Он воплощает в себе единство интеллектуального накопления (аккумуляции) и обработки поступающей информации из внешнего мира и дозированного генерирования ее в виде квантов творческой энергии (созидательных действий), направленных на удовлетворение либо его собственных, либо корпоративных интересов (потребностей) компании. Главное, из чего следует исходить при разработке механизмов идентификации оценки вклада каждого или групп исполнителей в реализацию бизнес-планов компании, — это их уровень экономического проявления созидательных действий (творческой энергии).

Нельзя не отметить тот факт, что несмотря на многолетние исследования роли человеческого фактора в экономике до сих пор нет единства в понятиях человеческого и интеллектуального капитала.

Интеллектуальный капитал — это сумма знаний, опыт, профессиональная подготовка и интуиция всех работников предприятия, учреждения (или государства). К этому следует прибавить наработанные человеческие связи, информацию в виде баз данных, интеллектуальную собственность, компьютерную сеть, которая мгновенно обрабатывает и передает информацию всем работникам соответствующей структуры, благодаря чему ей удается реагировать на изменения быстро и адекватно.

Интеллектуальный капитал позволяет экономить технику, средства, товарно-материальные средства, высвобождает финансы, повышает жизнестойкость участников экономического процесса, содействует росту прибыльности экономической деятельности. Деятельность известной корпорации Microsoft является наглядным тому подтверждением.

Человеческий капитал (Чк), включает в себя как интеллектуальный (Ик), так и физический (мышечный) капитал (Фк) человека (именно в такой последовательности), является его собственностью. И тот и другой вид капитала может приносить доход. Оба эти вида капитала являются «потенциалом» («возможностями») специалиста (в экономике данное понятие часто используется как синоним ресурсов. При этом Ик, как правило, используется минимально (единицы процента) по отношению к тому, чем наделила человека природа. Однако снова возникает вопрос: «А какова экономическая отдача от использования интеллектуального капитала?»

Раньше главным экономическим показателем трудового потенциала работника были его физические возможности. Затем соче-

тание физических и интеллектуальных способностей. В настоящее время *главным экономическим показателем деятельности человека является практическое проявление его интеллектуальных способностей* (в данном случае — в экономической сфере), которые в социальном плане формируются при получении им общего и специального образования, навыков и умений в процессе трудовой деятельности.

Однако, по утверждению психологов, обычный человек использует минимум своих интеллектуальных возможностей, которые экономически проявляются в виде отдачи его творческой (созидательной) энергии. Поэтому естественным стремлением компании является поиск путей увеличения интеллектуально-креативной отдачи энергии каждым из специалистов, которая и является основным экономическим ресурсом современной организации. Это возможно только с помощью управления развитием и поддержанием интеллектуально-креативных возможностей специалистов и хорошо развитого структурного (организационно-технического) капитала (Ск), который создается и управляется менеджментом компании. Он включает в себя не только интеллектуально-креативные способности менеджеров, но и оптимальное использование современных средств информационно-технологического оснащения, способствующих повышению эффективности экономической отдачи интеллектуальных активов предприятия.

Структурный капитал — систематизированная и собранная воедино компетентность сотрудников предприятия, позволяющая им реализовать свои способности (раскрыться) в виде создания инноваций с их дальнейшим превращением в объекты интеллектуальной собственности. Структурный капитал является проявлением организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможностей их многократного использования для создания новых ценностей. С учетом факторов мотивации он призван обеспечить проявление созидательных действий со стороны специалистов, привлекаемых к выполнению конкретной бизнес-задачи. Через коэффициент творческой энергии оценивается та часть интеллектуального капитала специалиста, которую он генерирует с целью «продажи» в виде *тех изменений* (материальных, информационных и пр.), что выявлены в результате маркетинговых исследований. Оценку эффективности использования структурного капитала следует осуществлять по балльной (долевой, процентной) системе, учитывающей интеллектуально-креативный вклад каждого менеджера из тех, что участвуют в реализации всех организационно-управленческих задач.

Объединение интеллектуально-творческих возможностей *структурного* и *интеллектуального капиталов специалистов* в единое целое создает интеллектуально-креативный ресурс организации, способный решать конкретные бизнес-задачи самыми разными творчески развитыми способами. При этом рыночных успехов можно добиться лишь при максимальном проявлении интеллектуальных способностей *всеми (всеми!)* специалистами компании.

Эти два вида капитала через логическое умножение создают интеллектуально-креативный потенциал организации, т.е. если один из множителей резко снижается в своей значимости, то соответственно снижается значение интеллектуально-трудовых ресурсов (капитала) организации.

Отсюда становится ясным, что главной целевой задачей менеджмента является выбор такой «творческой гибкости» системы организации управления компанией, которая обеспечила бы максимальное использование имеющихся интеллектуальных ресурсов организации. Если компания обладает достаточным уровнем интеллектуальных активов (ресурсов), она способна к выполнению инновационных проектов в сфере ее компетенции, которые характеризуются тем, что решают задачу создания тех новшеств, необходимость которых была выявлена в результате заранее проведенных маркетинговых исследований.

Этой работой на предприятии занимаются специалисты, объединенные в подразделения, на которые возложены обязанности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Как правило, это специалисты высокой квалификации, имеющие соответствующее образование, опыт и навыки. Однако, на наш взгляд, поскольку они олицетворяют в себе интеллектуально-трудовые ресурсы организации, важно оценивать их не только по указанным показателям, но и по креативным способностям решать ту или иную бизнес-задачу и, следовательно, вносить свой вклад в процесс формирования стоимости компании.

Если предприятие способно осуществлять инновационную деятельность, то оно может самостоятельно трансформировать ее результаты в интеллектуальную собственность организации. За эту работу, как правило, отвечают специалисты патентно-юридической службы предприятия, от интеллектуально-креативной деятельности которых зависит глубина проработки патентных документов и, соответственно, ценность юридического оформления интеллектуальной собственности организации.

После того как права на интеллектуальную собственность оформлены юридически, бухгалтерия предприятия ставит их на

баланс. Однако эти нематериальные активы могут «материализоваться» только в совокупности с производственными активами предприятия. Для этих переменных использован механизм логического умножения: если предприятие не имеет достаточного уровня нематериальных активов средств производства, то оно не может производить конкурентоспособные экономические продукты. Выходя на рынок со своими продуктами, организация создает собственные информационно-коммуникационные средства (назовем их активами), необходимые для того, чтобы произведенные продукты стали их товаром и нашли своего покупателя. За эту работу на предприятии отвечают службы маркетинговых коммуникаций. От того, насколько эти средства будут эффективны, зависит формирование рыночных активов организации (прежде всего стоимость ее акций). Здесь также необходимо одновременно учитывать влияние обоих факторов. Если предприятие вышло на рынок с конкурентоспособным продуктом, но службы маркетинга не обеспечили достаточного уровня информационно-коммуникационной поддержки или не создали приемлемый брендовый капитал, то не исключено, что очень скоро это преимущество организацией будет потеряно, ее рыночные активы (акции) упадут в цене, а следовательно, снизится и стоимость компании в целом.

Брендовый (клиентский, потребительский, отношенческий) *капитал* — это отношения компании с потребителями ее продукции. Характеризуется такими качествами, как глубина (степень) проникновения, ширина распространения, постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании. Потребительский капитал компании распространяется и на ее поставщиков. Он гораздо легче поддается учету. Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского капитала, для которой существует четкая методика оценки. Репутация торговой марки стоит дорого: у компании Coca-Cola она самая высокая в мире — около 40 млрд долл. Брендовый капитал — это коммерческий эквивалент репутации (имиджа) предприятия.

В настоящее время менеджеры придают приоритетное значение приведенным выше компонентам как основным источникам повышения стоимости бизнеса (стоимость предприятия в момент его продажи, привлечения инвесторов).

Если предприятие по каким-либо причинам пренебрежет хоть одним компонентом из всех тех, что входят в информационно-топологическую модель формирования стоимости бизнеса, то произойдет обесценивание его рыночного капитала, что в дальнейшем приведет к банкротству (несостоятельности) предпри-

ятия. Здесь имеет место явное нарушение принципа, известного в теории корпоративных финансов как закон сохранения стоимостей. В соответствии с этим принципом стоимость целостной единицы равна сумме стоимостей ее частей. В случае с компонентами рыночного капитала этот принцип можно использовать только для того, чтобы приписать каждой из частей некоторую стоимость. Однако для принятия практических решений он не только ничего не дает, но и вносит путаницу в данный процесс. Указанное обстоятельство очень важно. Чтобы обратить на него внимание, Л. Эдвинсон заявляет даже, что стоимость компонентов капитала надо не складывать, а умножать. Тогда очевидно, что обращение стоимости одного из них в ноль приводит к обращению в ноль стоимости всего рыночного капитала.

Понятие интеллектуального капитала используется в основном менеджерами предприятия, понятие интеллектуальной собственности — юристами, а понятие нематериальных активов — профессиональными оценщиками и бухгалтерами. Разумеется, менеджеры, бухгалтеры и профессиональные оценщики также используют понятие интеллектуальной собственности, но они его огрубляют и, как правило, сильно сужают.

Как видно из представленной модели, на каждом из этапов процесса формирования активов и стоимости компании принимают участие специалисты различных служб предприятия. Интеллектуально-креативная активность как конкретного работника, так и подразделения и всех служб вместе (эффект синергии) является основным фактором обеспечения экономической устойчивости организации на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Организация обладает многими видами активов, в том числе рыночными, человеческими (кадровыми), производственными, финансовыми и другими, которые не могут быть абсолютно независимыми друг от друга и вносят отнюдь не равный вклад в создание стоимости бизнеса. Отсюда ясно, что воздействие на одни виды активов приводит в конечном итоге к большему изменению стоимости компании, чем воздействие на другие. Взаимная зависимость активов проявляется в том, что незначительное изменение в некоторых активах может привести к заметным изменениям в зависимых активах. Исследования последних десятилетий в этой области показывают, что основополагающими активами компаний, воздействие на которые приводит к нарастающему эффекту изменений в других видах активов, являются человеческие, точнее интеллектуальные, активы.

Логико-иерархическую модель, что определяет в общем виде последовательность процессов, формирующих стоимость компании через создание и использование ее активов, условно можно

представить в виде конуса (рис. 1.9), основание которого (D) отождествляется с интеллектуальным капиталом ее сотрудников в то время как высота (h) отражает уровень проявляемой ими созидательной (креативной) деятельности, которая и является *основным критерием ценности человеческого капитала*. Именно уровень творческой отдачи интеллектуального ресурса каждым сотрудником на всех этапах создания, продвижения на рынок и продажи товара определяет то, как фирма будет оцениваться на рынке, что в конечном итоге определяет рыночную стоимость компании.



Рис. 1.9. Обобщенная логико-иерархическая модель процесса формирования стоимости компании

Интеллектуальный капитал сотрудников любой организации является *основным капиталом личности*. Он используется, как уже отмечалось, для создания и дальнейшего применения активов организации во всей очередности видов деятельности (например, при решении задач менеджмента, затем в инновационной деятельности и т.д.), которые являются базовыми в формировании стоимости компании.

Рассмотрим более подробно логику представленной иерархической модели.

Итак, сотрудники любой компании являются ее основой. Без них, т.е. без их человеческого капитала, не могут быть решены вопросы об организации новой или функционировании существующей фирмы, которая осуществляет предпринимательскую деятельность (1-й уровень иерархии). Но наличие данного вида капитала не является достаточным условием ведения бизнеса, так как он должен быть «отструктурирован» и организован для выполнения поставленных задач (2-й уровень иерархии). В литературе сегодня его чаще всего классифицируют как один из элементов структурного капитала, который воплощен в способностях менеджмента компании успешно решать вопросы структурной организации сотрудников для выполнения соответствующих бизнес-задач.

Эти два уровня неразрывны в своем единстве, так как лишь при их тесном взаимодействии возможна успешная реализация бизнес-планов компании. Они настолько взаимозависимы, что эффективность работы одного не может быть отделена от функциональных показателей другого. Иначе говоря, *интеллектуальный капитал личности* каждого сотрудника может трансформироваться в *интеллектуальный капитал организации* только благодаря созидательным действиям менеджмента компании. Однако это возможно только при том условии, если созидательный (творческий) уровень менеджмента организации достаточен для решения поставленных задач, когда благодаря творческой энергии менеджеров компании специалисты всех, в том числе линейных, подразделений будут действовать с достаточным уровнем использования собственного интеллектуального капитала, проявляемого в их созидательных действиях.

Если компании удалось обеспечить создание указанных в блоке 1 двух видов *интеллектуального капитала*, то она способна начать осуществление всех последующих работ по созданию и использованию активов, которые позволят ей выйти на тот уровень рыночной устойчивости, где возможно успешное техническое и экономическое развитие.

В первую очередь это касается инновационной деятельности (3 уровень иерархии), связанной с проведением НИОКР. Происходит создание, а в случае необходимости — и реализация на рынке нововведений, разработчики которых стремятся приобрести на них авторские и смежные с ними права. Возникают условия для того, чтобы юридически оформить данные интеллектуальные активы как *интеллектуальную собственность* (уровень 4), а затем трансформировать ее в *нематериальные активы* предприятия (уровень 5).

Но не всякая инновация становится интеллектуальной собственностью и не всякая интеллектуальная собственность становится нематериальным активом, который затем должен трансформироваться в производственные активы. Одной из основных причин этого является то, что специалисты, привлеченные к выполнению работ на этих уровнях иерархии, либо объективно либо субъективно проявляют недостаточный уровень созидательных или, иначе, креативных (творческих) действий. Примером здесь могут служить данные о том, насколько велика разница между числом выдаваемых и внедренных в практику патентов. Однако сегодня в высокотехнологичных организациях развитых стран этот разрыв неуклонно сокращается. Для оценки уровня технологических инноваций и расчета индекса конкурентоспособности используется показатель «Количество зарегистрированных патентов на 1 миллион человек в год». По этому показателю выделяют главные и второстепенные экономики. В главных экономиках количество патентов на 1 миллион человек населения не меньше 15.

Современные затраты и риски на проведение НИОКР в таких отраслях, как связь, самолето- и автомобилестроение, а также в фармацевтической промышленности столь велики, что могут снизить их конкурентоспособность на соответствующих рынках. Например, три корпорации, занятые в производстве оборудования мобильной связи (Datang Mobile Communications, Royal Philips и Samsung Electronics), создали совместное предприятие T3G с целью ускорения разработки и внедрения китайского стандарта связи третьего поколения TD-SDNA. Ускорение разработки стандарта и экономия средств на НИОКР достигнуты за счет того, что компания Datang предоставила свои разработки в области TD-SCDMA, Philips — возможности проектирования чипов, а Samsung — опыт в производстве мобильных телефонов.

Результаты инновационной деятельности (независимо от того, перейдут ли они в дальнейшем в юридически оформленную интеллектуальную собственность), а также зафиксированные

объекты интеллектуальной собственности и оформленные соответствующим образом в документах бухгалтерского баланса нематериальные активы образуют *интеллектуальные активы организации*, которые являются нематериальными средствами (активами) для получения компанией будущего дохода. Но все показатели, характеризующие эти виды активов, являясь результатом проявления интеллектуально-трудового потенциала соответствующих специалистов, зависят от уровня их созидательных действий (творческой энергии), который в иерархической модели обозначен как некая величина h .

Поднимаясь далее по иерархическим уровням модели, можно увидеть, что нематериальные активы могут материализоваться только в том случае, если организация обладает требуемым уровнем *производственных активов*, т.е. не только необходимым производственным (вещественным) потенциалом, но и уровнем творческой энергии специалистов-производственников (h), способным перевести нематериальные активы в оборотный капитал, который затем должен будет трансформироваться в денежные средства. Здесь следует отметить, что в любом случае не все нематериальные активы используются предприятием для этих целей. Эта характерная для большинства компаний черта обусловлена тем, что данная иерархическая модель представлена в виде треугольника. Такое ее строение дает возможность при анализе сечений в каждом из сечений сделать вывод о том, что в нижних сечениях создается активов заведомо больше, так как в верхние эшелоны попадает только та их часть, которая наиболее адекватна выполнению требуемого уровня задач того или иного бизнес-плана.

Производственные и интеллектуальные активы организации создают ее научно-производственные активы, без которых в настоящее время ни одна компания не может участвовать в конкурентной борьбе в условиях стремительно развивающегося рынка (особенно рынка высоких технологий).

Однако сегодня хорошо известно, что выпуск продукции с неизбежными при этом затратами еще не означает для компании стопроцентной вероятности их возврата в результате выхода на рынок. Поэтому чрезвычайно важен уровень созидательных действий всех тех специалистов, которые работают за пределами предприятия, т.е. непосредственно с потребителями и клиентами компании. Но, как было отмечено выше, «закон треугольника» говорит нам о том, что не все внутренние активы предприятия (нижние уровни модели) будут использованы для создания информационных и затем коммуникационных активов. Дадим наше толкование этих понятий.

Информационные активы. Этот уровень интегрирует в себе ту часть предшествующих активов, которые характеризуют не просто *внутреннюю* деятельность организации, а именно ту информацию, которая необходима рынку (в том числе для формирования имиджа, бренда и других неосязаемых активов компании). Он отличается тем, что ответственен за информационную связь предприятия с внешним миром, чем обеспечивается единство фирмы с окружающей действительностью. Сегодня его поддержание требует значительных затрат, которые называют транзакционными. Особенно это важно в условиях динамично развивающихся рыночных отношений. Этот уровень весьма чувствителен ко всем нижестоящим уровням модели, но основной задачей специалистов, формирующих информационные активы компании, является создание творчески насыщенной базы данных, которая затем будет использоваться при создании коммуникационных активов фирмы.

Коммуникационные активы. Этот вид активов, способных приносить доход, создается на основе внутренней и внешней коммуникативной деятельности организации. Опираясь на все предшествовавшие уровни модели, она, используя информационные и коммуникационные средства и методы, обеспечивает создание еще одного вида активов, которые в сумме с информационными, включающими в себя все данные о нижерасположенных уровнях (активах) модели, создают *рыночные активы фирмы*. В конечном итоге рыночные активы играют решающую роль при установлении рыночной стоимости предприятия.

В реальности, конечно, имеют место более сложные процессы. Рыночные активы зависят от социально-психологического отношения потребителей к организации, ее товарам и услугам. Это, в свою очередь, диктуется тем, как потребители относятся к философии и бренду фирмы, к стране или региону, который она представляет, как оценивают стабильность положения фирмы на рынке и, самое главное, насколько глубоко потребители испытывают *доверие* к ее деятельности, что определяется постоянством клиентских предпочтений.

Упомянутая иерархическая модель наиболее адекватна для организаций, эффективность предпринимательской деятельности которых в решающей степени зависит от интеллектуальной производительности работников умственного труда, точнее — от интенсивности их созидательных (креативных, или творческих) действий. Это прежде всего касается высокотехнологичных, инновационно-активных организаций.

1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами

1.3.1. Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента

Понятие «стратегия», процесс ее формирования и управления сформировались относительно недавно. Тем не менее в данной области экономики и менеджмента существует достаточно большое количество направлений и школ анализа. Еще в 1955 г. П. Друкер в своей работе «Практика управления» подчеркнул значение стратегических решений, к которым, по его мнению, относятся «все решения, касающиеся целей компании и способов их достижения».

Несмотря на наличие множества формулировок термина «стратегия», они содержат ряд общих характеристик.

1. Стратегия связана с длительным горизонтом планирования. Чаще всего она подразумевает долгосрочные цели, принципиально важные и масштабные решения.

2. В рамках стратегии реализуется выбор направления развития компании.

3. Стратегия согласует ресурсы компании и условия среды, в которых она функционирует.

Стратегию можно рассматривать как констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и, в общих чертах, как она собирается это сделать. Стратегия определяет направление движения компании с учетом конкретного внешнего окружения с целью создания устойчивого конкурентного преимущества. Основными при этом являются целенаправленные действия, благодаря которым фирма выгодно отличается от своих соперников. Стратегия — это также констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании.

Тремя ключевыми концепциями стратегии являются: конкурентное преимущество, отличительные способности и стратегическое соответствие.

Согласно концепции конкурентного преимущества оно формируется на основе создания предприятием потребительской ценности. Для достижения этого преимущества фирмы выби-

рают рынки, на которых они отличаются от своих конкурентов и занимают лидирующее положение благодаря непрерывному совершенствованию своей рыночной позиции. Авторами данной концепции являются М. Портер и Д. Барни.

В рамках данной концепции была разработана классификация *трех типовых стратегий*, которые организации могут использовать для достижения конкурентного преимущества, а именно:

- 1) стратегия инновации;
- 2) стратегия качества;
- 3) стратегия лидерства в издержках.

Эти варианты стратегии активно применяются в том числе на уровне функциональных стратегий.

В развитие этой концепции было предложено разграничить конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать, и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Этот отличительный признак лежит в основе другой концепции — *концепции отличительных способностей*. В числе авторов, разрабатывавших данную концепцию, стоит назвать Д. Кэя, Д. Куинна, Г. Хэмела, К. Прахалада и др.

Отличительными называются те способности, имитация которых конкурентами либо невозможна в принципе, либо крайне затруднительна. Воспроизводимые способности можно купить на рынке или создать внутри любой компании, обладающей достаточной базой управленческих умений и навыков, настойчивостью и финансовыми ресурсами. Большинство технических способностей воспроизводимы. К. Прахалад и Г. Хэмел в развитие данной идеи предположили, что конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе формируется на основе формирования компанией так называемых ключевых компетенций, превосходящих компетенции конкурентов, а также за счет более быстрой, чем у них, обучаемости и более эффективного применения полученных знаний.

Отличительные способности, или ключевые компетенции, описывают способность компании к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что компания умеет делать лучше своих конкурентов. Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях.

Согласно *концепции стратегического соответствия*, чтобы усилить конкурентное преимущество, компания должна соотносить свои ресурсы и способности с возможностями внешнего окружения.

Взгляд на стратегию с *позиции ресурсов* заключается в том, что стратегическая способность компании зависит от ее ресурсной способности. Теоретики стратегии ресурсной базы утверждают, что устойчивое конкурентное преимущество формируется путем приобретения и эффективного использования совокупности отличительных ресурсов, которые конкуренты не в состоянии скопировать.

Под *стратегической способностью* понимается способность компании разрабатывать и реализовывать стратегии, которые позволяют достичь конкурентного преимущества. Другими словами, это способность выбирать наиболее подходящее видение, формулировать реалистичные намерения, точно соотносить ресурсы с возможностями и умело разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

Формулирование корпоративной стратегии можно определить как процесс развития целевой ориентации. Его часто описывают как логический, пошаговый процесс. На практике формулирование стратегии не всегда является рациональным и линейным процессом, каким его пытаются представить отдельные теоретики и практики управления.

Теоретически процесс формулирования стратегии состоит из следующих шагов.

- Определение миссии.
- Определение целей.
- Проведение сканирования внутренней и внешней среды компании для выявления ее внутренних сильных и слабых сторон и внешних возможностей и угроз.
 - Анализ текущих стратегий для определения их релевантности в свете оценки внутренней и внешней ситуаций.
 - Выявление отличительных способностей компании в свете предыдущего анализа.
 - Формулирование ключевых стратегических вопросов, вытекающих из предшествующего анализа.
 - Разработка корпоративной и функциональной стратегий, направленных на достижение целей компании и конкурентного преимущества, с учетом ключевых стратегических вопросов.
 - Подготовка консолидированных стратегических планов для реализации стратегии.
 - Реализация стратегии.
 - Мониторинг и контроль хода выполнения принятых стратегий или разработка новых при необходимости.

Эта модель процесса формулирования стратегии включает процессы итерации и обратной связи, а все составляющие ее виды деятельности подходят любому процессу формулирования

стратегии. Тем не менее эта модель является, по сути, линейной и детерминистской — каждый шаг логически вытекает из предыдущего и полностью обусловлен ходом событий, что существенно отличается от реальности формулирования стратегии.

Трудность заключается в том, что стратегии часто базируются на спорном предположении, что будущее похоже на прошлое. Формулирование стратегии не всегда является рациональным и непрерывным процессом. Стратегия может быть намеренно планируемой, и тогда она отражает намерения менеджеров высшего звена, например «атаковать и завоевать новый рынок» но так происходит не всегда. Стратегия, согласно альтернативным точкам зрения, является эволюционным процессом.

Концепция стратегии и ее основные характеристики активизируются в процессе *стратегического менеджмента*. Последний рассматривается как непрерывный процесс, который теоретически должен состоять из последовательных действий: формулирование стратегии, стратегическое планирование, реализация, пересмотр и коррекция стратегии. Однако на практике, как уже говорилось выше, этот процесс редко осуществляется в таком логическом порядке.

Стратегический менеджмент предполагает нацеленность менеджеров на достижение результатов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Несмотря на то что менеджеры осознают необходимость как для себя, так и для компании эффективно работать в настоящем, чтобы преуспеть в будущем, на практике они имеют дело с более широким кругом актуальных вопросов, для решения которых ими вырабатываются общие направления, что помогает им достичь долгосрочных целей.

Стратегический менеджмент воплощает в себе одновременно и *цель*, и *средство*. Как цель он описывает видение будущего компании через несколько лет. Как средство он показывает, какими способами это видение будет материализовано. Стратегический менеджмент, таким образом, выполняет роль стратегического видения, генерируя и уточняя идеи о желаемом будущем компании. Одновременно стратегический менеджмент обладает и эмпирическим характером, поскольку менеджеры принимают практические решения в процессе реализации целей компании.

Делая акцент на выработке организационной миссии и стратегии, стратегический менеджмент тем не менее уделяет значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности компании. Не нужно забывать, что стратегия — это средство для создания дополнительной ценности.

Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политикой и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей.

Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика» и «направления деятельности» показано в табл. 1.8.

Таблица 1.8

**Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика»
и «направления деятельности»**

Термины	Определения	Примеры
Миссия	Причина существования организации, ее основные ценности и идеалы	Предоставление высокого качества продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов
Стратегия	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их применению	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия диверсификации производства. Ценовая стратегия. Стратегия управления качеством
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила поведения бизнеса	Кадровая политика. Политика финансирования новых проектов
Направления деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы подбора и обучения персонала. Организация рекламы услуг

Стратегия развития организации показывает, к чему стремятся и чего надеются достигнуть руководители высшего звена организации в течение длительного периода времени. Причем разработка и реализация стратегии являются не только, как это обычно принято считать, ответственностью руководителей соответствующих подразделений.

Например, рассмотрим финансовую службу и службу управления персоналом. Их функциональные обязанности на первый взгляд лежат в разных плоскостях. В большинстве случаев они действуют самостоятельно: руководители кадровой службы отвечают за формирование и развитие кадрового потенциала компа-

нии, тогда как руководители финансовых служб управляют деньгами и отвечают за финансовый результат. В действительности же от эффективного взаимодействия и взаимопонимания руководителей этих отделов зависят общие результаты работы предприятия. Таким образом, все менеджеры должны нести ответственность за реализацию не только стратегии вверенного им участка работы, но и других видов стратегии, без осуществления которых невозможно будет реализовать общую стратегию и миссию организации в целом.

Рассмотренные выше особенности стратегии и стратегического менеджмента в определенной мере могут быть применены к процессу управления человеческими ресурсами как составной части стратегического менеджмента компании. *Стратегия управления человеческими ресурсами* является неотъемлемой частью общей стратегии организации. Она разрабатывается с учетом перспектив развития предприятия и имеет своей целью поддержку реализации ее стратегических целей и задач. Вместе с тем современная теория и практика предполагают непосредственное влияние стратегии управления персоналом на интегральную стратегию. Современные компании могут вносить коррективы в свою стратегию, если, например, те или иные направления ее развития отрицательно скажутся на здоровье и удовлетворенности работников, перспективах их карьерного роста.

Стратегия управления человеческими ресурсами непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации с целью достижения ее стратегических целей.

Наличие в организации стратегии управления человеческими ресурсами означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;

- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами;

- существует взаимосвязь между стратегией развития человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами, а также различных компонентов внутри самой стратегии управления человеческими ресурсами;

- организация думает как об удовлетворенности покупателей и клиентов, так и об удовлетворенности своих собственных сотрудников (внутренних клиентов), что в конечном итоге непременно положительно скажется на удовлетворенности внешних клиентов.

В табл. 1.9 даются классификация и характеристика основных групп факторов, оказывающих влияние на стратегию управления человеческими ресурсами.

Таблица 1.9

Основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат; стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	становление; рост; зрелость; сокращение и реорганизация производства
Размер организации	крупные; средние; малые
Окружающая среда	обеспечение ресурсами (скудная — обильная); динамичность (подвижная — стабильная); степень сложности (простая — сложная)

В зависимости от состояния тех или иных факторов производится базовый выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

1.3.2. Основы стратегического управления человеческими ресурсами

Существуют различные классификации стратегии организации. С точки зрения выбора стратегии управления человеческими ресурсами особый интерес представляет *классификация стратегий организации* на следующие типы:

- инновационную стратегию;
- стратегию минимизации затрат, сокращения издержек;
- стратегию улучшения качества.

При *инновационной стратегии развития организации* система подбора, оценки и стимулирования персонала формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности персонала, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие персонала. Организационная структура, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений

и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций. Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений необходимы творческая обстановка и демократические формы принятия решений. Например, компания «ЗМ—Россия» в отдельные периоды придерживалась неформальной концепции, согласно которой работники компании могли до 15% своего рабочего времени тратить на исследовательскую деятельность и разработку собственных творческих проектов.

Стратегию минимизации затрат, сокращения издержек производства выбирают компании, для которых принципиальным является вопрос экономии средств. Данная стратегия становится основной для многих компаний в период кризисов в экономике. Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы ее управления, и в первую очередь управление человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии. При этом часть экономии от реализации данных программ может направляться на поощрение сотрудников, которые ее обеспечили.

Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Отрицательным моментом здесь является то, что сокращение персонала — это процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников к администрации. К тому же, хотя программы сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих программ требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников, и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но и в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Ориентация на *стратегию улучшения качества продуктов и услуг* предполагает активное вовлечение работников в решение этих проблем. Эффективным средством являются «кружки качества», хорошо зарекомендовавшие себя на японских предприятиях. Поощряются коллективные формы организации и оплаты труда. Система стимулирования строится таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей. Одновременно вводятся жесткие методы контроля качества продукции. Для поддержания

стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии развития персонала. В их основе — обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами

Особенности деятельности организации на различных этапах ее становления и развития оказывают непосредственное влияние на стратегию организации, а следовательно, на выбор адекватной ей стратегии управления человеческими ресурсами.

В процессе своего развития организация обычно проходит четыре основных стадии:

- становления;
- роста;
- зрелости;
- сокращения и реорганизации производства либо прекращения деятельности.

В действительности бывает трудно отличить одну стадию развития организации от другой. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую, например после стадии сокращения производства вновь может наступить период бурного роста организации.

На стадии становления организации обучение персонала в большинстве случаев не имеет такого определяющего значения, как на последующих стадиях развития организации, особенно если время и средства ограничены. Основной упор здесь администраторы делают на привлечение уже сформировавшихся и обученных специалистов, а также на формирование команды талантливых менеджеров и организаторов производства. Для этого часто требуется установление зарплаты на уровне не ниже, а порой значительно выше, чем это сложилось в настоящий момент на рынке труда.

На стадии роста организации появляются новые кадровые проблемы, в частности задача поддержания равенства в оплате на внутреннем рынке труда, поддержания оптимальных соотношений в оплате между руководителями и подчиненными, между теми, кто уже работает в организации, и новыми сотрудниками. Решения, принятые в этот период, оказывают кардинальное влияние на судьбу организации, ее дальнейшее развитие. На данной стадии развития организации, как правило, делают серьезные финансовые вложения в развитие производства, в том числе в человеческие ресурсы, их обучение и развитие, чтобы обеспе-

чить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности и сроков окупаемости этих вложений.

На стадии зрелости многие подходы к решению кадровых проблем и организационная культура уже сложились. Это обеспечивает организации стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно на этой стадии возникает серьезная опасность появления застойных явлений в развитии организации, ослабления трудовой мотивации. Если организация не придерживается концепции постоянного обновления и развития, она может столкнуться в будущем с серьезными проблемами экономического и социального характера.

Стадия сокращения и реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб.

Специфика принимаемых кадровых решений в отдельные периоды существования организации показана в табл. 1.10.

Таблица 1.10

Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договоров
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование

Окончание табл. 1.10

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
	внутренних источников заполнения вакансий	рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	с перемещениями работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров	кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора кадров	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация подготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

Влияние размера организации на особенности управления человеческими ресурсами

Размер организации оказывает существенное влияние на специфику работы с кадрами на предприятиях и в организациях.

Так, принято считать, что крупные организации более стабильны. У них больше шансов выжить в период кризисных ситуаций. Для тех, кто работает в крупных организациях, открываются большие возможности участия в различных проектах, перемещения внутри организации как по горизонтали (с одной позиции на другую), так и по вертикали, вверх по служебной лестнице. К тому же крупные организации, как правило, располагают мощной службой управления персоналом. Ее сотрудники имеют возможность специализироваться в различных областях кадрового

менеджмента, например подбор персонала, обучение сотрудников компании, планирование их карьерного роста, организация системы компенсаций. Возможность сконцентрироваться на конкретных направлениях работы позволяет повысить ее эффективность.

Малые предприятия зачастую не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Разработкой и реализацией кадровых решений обычно занимаются первые лица в организации, например ее собственник. При этом положительным является то, что лицо, определяющее стратегию развития организации, одновременно принимает стратегические кадровые решения, обеспечивающие реализацию стратегии развития организации. Хорошо, если собственник обладает достаточными знаниями в области кадрового менеджмента и природной интуицией в этих вопросах. Если же и то и другое отсутствует, могут возникать серьезные проблемы и просчеты в кадровой работе. Причем на малых предприятиях их негативное влияние на результаты работы еще более очевидно, чем в крупных организациях. Например, на малых предприятиях в силу специфики работы персонала, которая проявляется в тесном взаимодействии и взаимозаменяемости сотрудников, предъявляются особые требования к подбору персонала. Кроме требований к профессиональным качествам работников, крайне важно, чтобы новые сотрудники соответствовали духу и культуре организации, были приняты другими ее членами. Ведь в малых организациях каждый сотрудник находится на виду у остальных. К тому же каждый сотрудник неформально принимает участие в оценке трудового вклада других и степени соответствия вознаграждения достигнутым результатам.

Окружающая среда и особенности управления человеческими ресурсами

Существуют различные показатели, характеризующие среду, в которой организация осуществляет свою хозяйственную деятельность. В данном случае мы остановимся на трех важнейших характеристиках окружающей среды, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами и кадровую работу.

1. *Обеспеченность ресурсами:* финансовыми, материальными и трудовыми. Их избыток, как правило, сопровождается нерациональным их использованием, снижением эффективности работы. Однако недостаток ресурсов может привести к конфликтам. Так, чрезмерная экономия на персонале, недостаток рабочей силы относительно запланированного объема работ приводит к некачественному их выполнению и увеличению брака. К тому же работа в условиях постоянного перенапряжения сопровождается

стрессами со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями для работника и организации в целом.

2. *Динамичность окружающей среды*, степень ее подвижности в ответ на изменяющиеся условия. Там, где происходят частые изменения, например в области высоких технологий, стратегия подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала должна строиться таким образом, чтобы стимулировать высокую трудовую мобильность работников и способствовать адаптации их к постоянным изменениям условий производства и хозяйствования.

3. *Степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции* в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг. Среда считается достаточно сложной, если на рынке существуют несколько сильных конкурентов, между которыми идет ожесточенная борьба за передел рынка. Появляются новые конкуренты, осуществляющие агрессивную политику на рынке. Особенности работы организации в таких сложных условиях откладывают непосредственный отпечаток на принятие кадровых решений. Кадровые службы вынуждены считаться с ситуацией в данном сегменте рынка труда, следить за тенденциями в уровне оплаты труда, чтобы не допустить ухода работников к конкурентам. Для этих целей широко используются обзоры зарплат. Интерес со стороны менеджеров по персоналу к ним существенно возрастает. Службы управления персоналом иностранных компаний, осуществляющих хозяйственную деятельность в России, постоянно используют обзоры зарплат для принятия кадровых решений.

1.3.3. Инновационное управление человеческими ресурсами

Функция управления человеческими ресурсами в инновационной организации превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на устранение барьеров инновационной деятельности. Практика управления человеческими ресурсами становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством. Это, безусловно, требует принципиально иного подхода к организации управления человеческими ресурсами в инновационной организации. По существу речь идет о формировании инновационного управления человеческими ресурсами (ИУЧР), которое является пограничной областью между двумя областями управленческой науки и практики: инновационным менеджментом и управлением человеческими ресурсами.

Инновационное управление человеческими ресурсами — это деятельность, направленная на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала.

Главной предпосылкой успешного инновационного управления является гармонизация отношений между участниками инновационного процесса, которая заключается в создании и поддержании благоприятного инновационного климата в организации. Инновационная деятельность — это элемент функционирования организации; эта деятельность должна быть организована как одна из функций каждого подразделения инновационной организации и на каждом уровне управления. А это, в свою очередь, обуславливает необходимость понимания инновационного управления человеческими ресурсами как гибкой системы, опережающей формируемый инновационный процесс. В противном случае новшества без управления либо остаются «на бумаге», либо отвергаются бюрократией. *Опережающий принцип* ИУЧР может быть связан с созданием системы гибких обоснованных изменений, осуществляемых с опережением общественной практики.

Другой принцип ИУЧР, обусловленный динамизмом развития инновационной сферы, — это *принцип непрерывности*, предполагающий постоянство развития инновационного управления. Еще одним принципом ИУЧР является *инновационное мышление*, т.е. состояние сознания, ориентированное на преодоление барьеров в создании и внедрении инноваций, которое должно быть характерным для всех сотрудников инновационной организации.

Не менее важным принципом ИУЧР является *принцип развития инновационных коммуникаций*, т.е. установления связей между всеми участниками инновационного процесса как на формальном, так и на неформальном уровнях.

В сфере ИУЧР необходимо реализовывать и *принцип самостоятельности*, поскольку ИУЧР, с одной стороны, не может быть изолировано от общей системы инновационного менеджмента, а с другой стороны, должно быть вполне самостоятельным, иметь свои специфические функции и систему управления.

Наконец, важнейшим условием успеха инновационной деятельности является наличие в организации собственно инноваторов, способных генерировать инновационные идеи, активно участвовать в инновационном процессе, умеющих действовать в условиях неопределенности и риска и обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Инновационное управление человеческими ресурсами, являясь частью стратегического управления организацией, должно

быть соответствующим образом организовано и иметь свои специфические функции. Безусловно, предлагаемое выделение носит достаточно условный характер, поскольку все эти функции тесно переплетены между собой, однако каждая из них требует отдельного анализа.

Основными специфическими функциями ИУЧР могут выступать следующие.

1. *Командная организация деятельности персонала на основе адхократического подхода.* Современным организациям, действующим в отраслях экономики знаний, требуются проектные структуры, способные собрать высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний в единую креативную команду. Решению данной задачи наиболее адекватна инновационная организация деятельности, или *адхократия* (от лат. *ad hoc* — для частного случая), в которой тон задают сотрудничающие друг с другом специалисты. Термин «адхократия» впервые был введен в научный оборот О. Тоффлером в работе «Адаптивная корпорация» в 1985 г.¹ Адхократия — это органичная структура, координирующая работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен во внешней среде организации. В условиях развития инновационного процесса наиболее эффективной организацией деятельности является создание инновационных команд — небольших, неформальных самоуправляемых групп (4–10 чел.) высококвалифицированных специалистов с инновационным мышлением, которые разрабатывают и доводят новшество до инновационного продукта (услуги), обслуживают потребителей внедренной инновации и занимаются решением возникающих при этом организационных проблем. Подобного рода командные структуры позволяют достигать гибкости и быстрого реагирования на изменения внешней среды. Такое управление способствует усвоению персоналом инновационного мышления и порождает благоприятный инновационный климат.

2. *Создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации.* Безусловно, инновационный климат является частью общей организационной культуры, которая оказывает на него соответствующее влияние. Под ним обычно понимается комплекс условий, способствующих поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей и предложений. Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется

¹ Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред. В. Л. Инноземцева. М. : Academia, 1999.

общей направленностью на инновационность как ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализацией принятия решений и финансового контроля.

Поскольку работа, в основе которой лежат знания, содержит множество неосознанных аспектов, невыраженных непосредственно атрибутов и ценностей, общая позиция менеджмента и атмосфера доверия приобретают особую роль в развитии инновационной деятельности в организации.

Доверию в современных исследованиях в области менеджмента уделяется большое внимание. Оно определяется как *вера в то, что те, от кого мы зависим, оправдают наши ожидания*, и рассматривается как определенный ресурс, как форма капитала сотрудничества, использование которого может привести к большим преимуществам. Доверие, с одной стороны, получает возрастающее значение для адаптации организации к современной быстро изменяющейся внешней среде, поскольку организации, основанные на климате доверия, лучше реагируют на внешние изменения. С другой стороны, доверие необходимо с точки зрения условий, когда авторитарное отношение к отдельному работнику уходит в прошлое и ему доверяется наибольшая самостоятельность, как никогда раньше.

Таким образом, создание благоприятного инновационного климата, как правило, предполагает, с одной стороны, атмосферу доверия, выявление и преодоление факторов, блокирующих творческие усилия, и совместную поисковую работу персонала, а с другой стороны, расширение полномочий инноваторов на рабочем месте и в группе, использование организационных и психологических инструментов, помогающих генерировать новые идеи.

Безусловно, благоприятный инновационный климат в организации является важнейшим фактором, способствующим генерированию инновационных идей. Но идеи приходят не так часто, как нам хотелось бы, и в большинстве случаев так оно и есть. Тогда не остается ничего иного, как систематически искать их.

3. *Формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумуляирования творческих идей и предложений.* Питер Друкер выделяет семь областей анализа, служащих источниками инновационных идей:

- неожиданное событие для фирмы (ее успех или неудача) или неожиданное событие во внешней среде;
- несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней;
- нововведения, которые планируются заранее;
- внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;

- демографические изменения;
- изменения в ценностных ориентациях людей, их настроениях и социальных установках;
- новые знания, полученные как научным, так и практическим путем¹.

Первые четыре области изменений Друкер относит к внутренним, три последующих — к внешним. При этом он отмечает, что между ними нет четких границ и они могут взаимно пересекаться. Однако каждая из областей требует отдельного анализа.

Ни одна область не предполагает больших возможностей для успешной инновации, чем *неожиданный успех*. Неожиданный успех не просто показывает возможность инновации, он требует ее. Это требование вытекает из того, что такой успех показывает ограниченность взглядов руководства, указывает на необходимость приведения их в соответствие с экономической реальностью. Не меньшее внимание необходимо уделять другим неожиданным событиям во внешней среде, например неожиданному успеху или неудаче конкурентов. Классический пример такого неожиданного события по использованию шанса преуспеть — появление персональных компьютеров и реакция компании IBM. Всем казалось, что будущее за большими ЭВМ коллективного пользования, сама идея персональных компьютеров считалась абсурдной. Однако такие взгляды не помешали компании, оправившись от шока после появления персональных компьютеров, создать свой бизнес в этой области и, более того, стать в ней лидером.

Следующий источник инновационных идей — *несоответствие* между реальностью и нашими представлениями о ней. Такое несоответствие — приглашение к нововведению. Выявить его, однако, трудно, ибо оно имеет скорее качественный, чем количественный характер. Примером может служить распространенное в 1950-х гг. мнение о скором упадке морских грузовых перевозок в связи с увеличением стоимости и времени доставки. Острой проблемой стала скорость обслуживания судов. В то время как все большие суммы вкладывались во флот, их нужно было вкладывать в технологию погрузки-выгрузки. Внедрение контейнеров и судов типа ролкеров решило проблему.

Возможность есть источник инновации — так можно охарактеризовать две первые области анализа. В третьем случае инновация начинается не с события, а с задачи, т.е. *необходимость рождает изобретение*. Реальность, дающая шанс на нововведе-

¹ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие. М. : Вильямс, 2001.

ние, такова, что почти каждый сотрудник в организации знает о существовании слабого звена, однако никто ничего не предпринимает. Тем не менее как только новшество внедряется оно тут же воспринимается как очевидное и вскоре становится нормой. Необходимо отметить, что важным моментом в использовании этого источника является необходимость получения существенно новых знаний для удовлетворения описываемой потребности.

Последним из внутренних для организации или отрасли источников нововведений является *изменение структуры рынка или отрасли*. Эта структура может оставаться неизменной в течение многих лет и казаться довольно стабильной, однако на самом деле это обманчивая видимость. Характерными признаками надвигающихся изменений в структуре отрасли являются быстрый рост отрасли и сближение технологий, которые прежде считались совершенно самостоятельными (примером может служить появление аппаратов для внутренней связи, соединяющих в себе характеристики телефона и компьютера).

Одним из важнейших внешних источников инновационных идей являются *демографические изменения*: в составе населения, половозрастной структуре, занятости, образовательном уровне и доходах. Важность этих изменений, необходимость их учета общепризнаны, однако и по сей день их редко учитывают в повседневной деловой практике. Поэтому демографические изменения представляют собой продуктивный и надежный источник инноваций для тех, кто готов производить самостоятельные практические исследования демографической ситуации.

Следующий важный источник инновационности — *изменения ценностных установок и восприятий*. Особое значение при использовании этого источника имеет временной фактор. Необходимо быть первым, но именно в силу высокой степени неопределенности этого источника нововведение должно быть небольшим и очень специфичным.

Выделяя в качестве еще одного источника инновационных идей *новые знания*, т.е. открытия, изобретения и т.п., П. Друкер называет их «суперзвездой» предпринимательства. Нововведения, основанные на новых знаниях, отличаются от других нововведений по своим основным характеристикам: временному охвату, процентности неудач, предсказуемости и уровню требований к менеджменту. Вот их основные отличия. Во-первых, временной разрыв между появлением нового изобретения или открытия и его разработкой до уровня прикладной технологии и освоения рынком очень велик. Причем это относится не только к области науки и техники, поскольку нововведения, основанные на соци-

альном знании, также подолгу пробивают себе дорогу. Второй отличительной чертой таких нововведений является соединение нескольких видов новых идей, причем некоторые из них могут и не быть результатом научных исследований. Наконец, нововведения, основанные на новых знаниях, несут более высокую, по сравнению с остальными, долю риска и нет никакого способа устранить элемент риска и даже уменьшить его. Тем не менее интеграция новых знаний в систему постоянно контролируемых источников инновационных идей и систематическое применение инновационного управления трудом могут сделать инновационный процесс более успешным.

Практика инновационной деятельности знает логические и эвристические методы генерирования инновационных идей. При логическом поиске человек задействует свое сознание. Он обращается к своему опыту, знаниям, навыкам. Процесс генерирования новой идеи в этом случае похож на решение математической задачи: результат получается из вполне конкретной цепи вычислений. Это вполне проверенный и надежный метод. К логическим можно отнести такие методы, как метод проб и ошибок; метод контрольных вопросов; морфологический анализ; метод фокальных объектов; стратегию семикратного поиска; теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ) и ряд других. Однако теперь все активнее стали применять эвристические методы рождения инновационных идей, где в большей степени используются интуиция и подсознание человека. Здесь наиболее известными методами являются метод мозгового штурма; синектика; метод направленного мышления, метод использования библиотеки эвристических приемов.

Для того чтобы вооружить персонал навыками инновационного мышления, современными организациями разрабатываются специальные учебные программы, приглашаются специалисты для проведения тренингов, например к разработанной Эдвардом де Боно методике развития творческого мышления обращались такие крупные корпорации, как IBM, «Дюпон», «Шелл», «Эрикссон», «Форд» и многие другие.

Таким образом, идеи являются основой жизнеспособности современной организации, а *программа выдвижения предложений* позволяет реализовывать эти идеи. Многие передовые компании сегодня имеют гибкие многоканальные механизмы аккумулярования творческих идей и предложений, где:

- инновационная деятельность постоянно контролируется и поддерживается высшим руководством;
- существует быстрота и гласность рассмотрения заявок;
- процедуры четко и ясно определены;

- поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений;

- постоянно приводятся мотивы в пользу выдвижения предложений (особенно характерно для Японии).

Данная программа дает сотруднику, занятому определенной работой, возможность выработать и представить свои идеи и соображения по ее совершенствованию. Это позволяет организации отбирать и реализовывать инновационные идеи, а также более эффективно использовать ресурсы, повышать производительность труда и качество продукции. Для сотрудника программа выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность творческого самовыражения, позволяет добиваться признания и ощутить себя причастным к делам фирмы.

4. Развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства (интрапренерства). Одним из важнейших условий успеха нововведений является наличие инноватора-энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий, чтобы воплотить ее в жизнь. В последние десятилетия многие крупные организации, занимающиеся инновационной деятельностью, были вынуждены искать пути и возможности стимулирования нового поколения изобретателей и инноваторов — высокоэффективных внутрифирменных предпринимателей, которым создаются условия для генерирования инновационных идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всевозможная поддержка для доведения идеи до инновационного продукта (услуги).

Такое «внутреннее предпринимательство» в рамках крупных корпораций получило название *интрапренерства*.

Интрапренер — это инноватор, иницирующий и ведущий свою инновационную предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации.

Сущность внутрифирменного предпринимательства заключается в том, что в организации постиндустриального типа создаются условия для генерирования инновационных идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всевозможная поддержка для доведения идеи до практического воплощения.

Целью интрапренерства является повышение эффективности инновационной деятельности организации за счет следующих элементов:

- интеграции предпринимательских возможностей личности и организации;

- активизации использования творческого потенциала сотрудников;

- повышения эффективности использования ресурсов организации;
- ускорения реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой разработки и внедрения различных инноваций.

Внутреннее предпринимательство нередко рассматривается как наиболее подходящая форма стимулирования инноваций. Речь идет о том, что для стимулирования проявления инициативы и появления инноваторов-интрапренеров необходимы особая предпринимательская среда и инновационная культура. Создание внутрипредпринимательского климата требует такой структуры, которая предоставляла бы интрапренерам широкие возможности и свободу действий, средства, позволяющие им контролировать проект и сохранять рабочие группы, право принимать решения на возможно более низком уровне и использовать ресурсы существующих подразделений и внешних поставщиков, давала бы возможность сотрудникам посвящать часть рабочего времени проектам по их выбору.

Таким образом, основными признаками организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства, являются:

- инновационная стратегия развития;
- современная гибкая технология;
- гибкая управленческая структура;
- инновационное управление персоналом;
- творческий потенциал персонала;
- система мотивации и стимулирования, направленная на развитие инновационной деятельности;
- поощрение новых идей, допуск ошибок, за которые отсутствует наказание;
- доступность ресурсов и их наличие;
- участие команд разных профилей;
- осуществление поддержки со стороны высшего руководства.

Особые условия внутрифирменного предпринимательства предъявляют определенные требования к личным качествам интрапренера. Необходимо обладать такими качествами, как наличие фактического опыта инновационной деятельности; активный творческий подход к делу; профессионализм; целеустремленность; лидерство и умение организовать работу своей команды; инновационное мышление; интуиция; коммуникабельность; склонность к нестандартным решениям; эффективность действий в условиях неопределенности.

Следует также отметить, что интрапренер может доводить до инновации как свою собственную, так и чужую идею, которая родилась в его организации либо за ее пределами.

5. *Развитие инновационных коммуникаций.* Организация только тогда может использовать преимущества инновационного управления персоналом, когда информация будет свободно циркулировать как внутри ее, так и между организацией и внешней средой. Поэтому развитию инновационных коммуникаций сегодня уделяется особое внимание. Это связано с тем, что, во-первых, происходит усложнение коммуникаций в связи с расширением полномочий работников и пересмотром их трудовых функций. В традиционной индустриальной организации в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне, поэтому в основном используются вертикальные коммуникации. В постиндустриальной организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих групп (команд). Эти команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, разработкой новых продуктов, методами работы и т.д. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном горизонтальном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. Поэтому создание радикально новых горизонтальных информационных каналов, быстро распространяющих стратегические знания по организации, является достаточно сложной задачей.

Во-вторых, меняется отношение к неформальным коммуникациям как важному источнику инновационных идей, эффективного сотрудничества работников, автономных групп и функциональных подразделений. Развитое неформальное общение ведет к большей активности персонала, большому числу экспериментов, обучению и одновременно к способности улучшать общение и управлять событиями.

В-третьих, большого успеха в инновационной деятельности достигают организации, располагающие развитой сетью каналов, методов и гибких форм ведения диалога с окружающим миром. Весьма полезным, например, оказывается привлечение на временной основе носителей инновационных идей из других организаций. Так, согласно результатам исследования, проведенного сотрудником университета г. Глазго (Шотландия) С. Галлахером, из 158 важнейших идей, которые были положены в основу 50 инноваций в крупных компаниях, 102 родились за пределами их лабораторий¹. Таким образом, инновации не начина-

¹ Горелов Н. А., Синов В. В. Инновационное управление трудом : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001.

ются с чистого листа. Хорошие идеи приходят из других мест, заимствуются и вновь используются. Именно по этой причине постиндустриальные организации стимулируют участие сотрудников в различных семинарах и конференциях, предоставляют им возможность общаться с потребителями их продукции и участвовать в проектах, прямо не связанных с их основной деятельностью. По этой причине многие фирмы (особенно японские) открывают двери для посетителей, прося их высказать свои соображения о состоянии и путях улучшения деятельности фирмы.

В-четвертых, все большее значение приобретает взаимодействие работников в промышленном освоении и реализации новшеств на рынке инноваций, когда необходима ориентация на решение «сквозных задач» и эффективная обратная связь, понимание конечных целей и надежность «стыков» между этапами создания инноваций.

Сегодня специалисты нередко говорят о трудностях установления эффективных коммуникаций между представителями науки и производства. Приводятся многочисленные примеры того, как производственный персонал тормозит, а то и вовсе саботирует предложения инноваторов. На предприятиях производственный персонал обычно загружен текущими заданиями и не хочет брать на себя не подкрепленные материальными стимулами дополнительные обязанности. Кроме того, задачи исследователей и разработчиков часто непонятны или кажутся несущественными производственникам, в свою очередь, у представителей служб НИОКР не всегда есть желание и навыки устанавливать деловые контакты с занятыми непосредственно на производстве.

Не менее остро стоит проблема установления эффективных внутрифирменных коммуникаций между представителями НИОКР и маркетинга, хотя именно в службах маркетинга рождается от 20 до 40% инновационных идей.

С прогрессом информационных технологий стала возможной организация информационных потоков при помощи технических систем. Для придания мощи и значения горизонтальным информационным системам многие компании пришли к необходимости их формализации в специальные службы, которым помогают работать компьютерные сети. Электронная почта становится прекрасным средством согласования и быстрой рассылки документов всем заинтересованным лицам, а электронные доски объявлений способствуют более широкой информированности работников низшего и среднего звена управления об общем состоянии дел в организации.

Безусловно, многое зависит от способностей менеджеров сформировать благоприятное отношение персонала к нововве-

дениям на всех стадиях инновационного процесса. В противном случае возможны ситуации, когда инициатива будет заблокирована. Поэтому менеджеры и службы персонала должны увязывать эффективность коммуникаций с развитием инновационного мышления персонала.

6. *Непрерывное организационное обучение персонала.* Инновационные стратегии постиндустриальных организаций потребовали пересмотра сложившихся подходов к формам и методам подготовки персонала. Традиционная система повышения квалификации, построенная по схеме «стандартная программа — подбор слушателей — учебный курс» сегодня заменяется концепцией *организационного обучения*, которое необходимо, чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде и условиях ускоряющихся технологических инноваций. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными.

Основными ресурсами, вовлекаемыми в инновационный процесс, являются человеческие ресурсы, и успех зависит от профессионализма персонала, его творческой активности, мотивации, т.е. всех атрибутов, которые требуют дифференцированных организационных форм для осуществления инновационной деятельности.

Сегодня в условиях перехода к инновационным методам управления, в первую очередь в организациях, действующих в области высоких технологий, механизм управления инновационной деятельностью обретает новые черты.

Во-первых, резко увеличивается поток генерируемых новых идей и предложений и, соответственно, расширяется круг генераторов идей.

Во-вторых, активно развиваются горизонтальные коммуникации (формальные и неформальные), которые являются необходимой основой процесса нововведений.

В-третьих, создаются условия для расширения знаний и компетенций, непрерывного развития работников в процессе организационного обучения.

В-четвертых, усложняется вся система мотивации, дополнительных усилий требует формирование благоприятного инновационного климата и атмосферы предпринимательства, поддержание условий творческой деятельности, а также более гибкой становится вся система организации отбора и вознаграждения новых идей и предложений.

Но самое главное заключается в том, что современный подход менеджмента к творческой, поисковой деятельности персонала проявляется в стремлении направлять новаторскую деятельность

в русло нововведений, создание новых и совершенствование текущих товаров и услуг, т.е. в русло инновационной деятельности.

Если в условиях экстенсивного индустриального развития инновационная деятельность связывалась главным образом с персоналом научно-исследовательских подразделений, то уже начиная с 1980-х гг. положение меняется кардинальным образом. Повышение роли таких параметров конкуренции, как новизна, качество, надежность, индивидуализация товаров и услуг, ставит задачу включения в инновационную деятельность большинства персонала.

Рассмотрим условия формирования инновационной деятельности в современной организации (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Принципы формирования условий инновационной деятельности

Организационные факторы	Принципы управленческой деятельности	Типичные результаты управленческого поведения и отношений
Социально-психологический климат	Высокое доверие. Возможность поисковых ошибок	Более импульсивное, интуитивное поведение работников. Больше принятие риска и признание возможностей ошибок. Активный творческий поиск и широкая потенциальная отдача от усилий работников. Укрепление веры в собственные творческие возможности и неформальные действия
Система коммуникаций	Свободный поток коммуникаций, ясность политики. Открытая стратегия и процесс планирования	Более непосредственные деловые контакты и отдача от них. Возможность выдвижения нетривиальных, посторонних и несущественных на первый взгляд идей и предложений. Большая эмоциональная линия поведения. Хорошая обратная связь во всех направлениях. Взаимодействие и возможность развития своих идей
Формирование целей	Допускается самостоятельное формирование задачи и самооценка работников	Вознаграждение за принятие дополнительного риска. Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей. Больше разнообразие поисковых усилий и снижение конформизма. Дополнительные условия для творческой работы

Окончание табл. 1.11

Организа- ционные факторы	Принципы управленче- ской деятельности	Типичные результаты управленче- ского поведения и отношений
Механизм контроля	Взаимосвязь с дру- гими составляющими управления. Допу- скается внутренний самоконтроль. Увязка с общими параметрами жизнедеятельности работников	Использование альтернативных форм трудового процесса и орг- структур. Возможность выражения несогласия и допущение функцио- нального конфликта. Распирение сферы инновационной деятельности

В известной инновационной корпорации 3М также разработа-
таны принципы выявления факторов, как блокирующих нововведе-
ния, так и поддерживающих и усиливающих инновационную
деятельность персонала.

К факторам, *блокирующим* инновационную деятельность,
по мнению специалистов корпорации 3М, относятся следующие:
недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям; необ-
ходимость множества согласований по новым идеям; вмешатель-
ство других отделов в оценку предложений; незамедлительная
критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок;
контроль за каждым шагом инноватора; кулуарное принятие
решений по инновационному предложению; передача нижесто-
ящим руководителям указаний, сопровождаемых угрозами; воз-
никновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнаю-
щих экпертов».

Факторами, *поддерживающими* инновационную деятельность,
в корпорации 3М считают следующие: предоставление необходи-
мой свободы при разработке новшеств, обеспечение инноваторов
необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержку со сто-
роны высшего руководства; ведение дискуссий и обмен идеями;
поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими
подразделениями, вузами и внешними научными организациями;
углубление взаимопонимания работников в фирме.

К факторам, *усиливающим* инновационную деятельность пер-
сонала, в корпорации 3М относят: поддержку стремления работ-
ников постоянно учиться и повышать квалификацию; сочетание
в системе образования специальных знаний и междисципли-
нарной подготовки; возможность высказывать собственное мнe-
ние о проводимых изменениях; поощрение совмещения профес-
сий, ротации персонала; преодоление барьеров и размывание

границ между разными видами работ и функциональными обязанностями; предоставление содержательной деловой информации, даже если она негативна; проведение регулярных совещаний рабочих групп; логичную аргументацию необходимости изменений и реорганизаций, постоянную поддержку атмосферы доверия и восприимчивости к переменам.

Современный менеджмент стремится использовать гибкие системы мотивации и стимулирования инновационной деятельности персонала. Интенсивные поиски в этом направлении сосредоточены вокруг форм и методов, которые позволяют, с одной стороны, активизировать творческую деятельность и продуктивность работников, а с другой — ориентировать персонал на конечный результат инновационного процесса. Конкретные формы и методы стимулирования можно объединить в две группы: во-первых, материальное вознаграждение и моральное поощрение и, во-вторых, организационные рычаги, мотивирующие к творческой деятельности, улучшению взаимодействия персонала в процессе создания новшеств. Реалистично оценивая возможности разнообразных средств мотивации и стимулирования, менеджеры ни от одного способа действия (даже в лучших организациях) не ждут, что он будет эффективен вечно. Поэтому налицо стремление иметь под рукой различные наборы мотивационных программ.

Все мотивирующие программы будут эффективны в тех случаях, когда они увязаны между собой и целенаправленно используются для поддержки инноваторов и инновационного климата в организации. И здесь трудно преувеличить роль энтузиастов-инноваторов, которые и являются основной движущей силой любого инновационного процесса. От деятельности инноваторов более всего получают те организации, которые имеют разветвленную систему поддержки своих энтузиастов и обеспечивают тем самым им успех.

Это положение настолько важно, что его значение трудно переоценить. Нет систем поддержки — нет инноваторов. Нет инноваторов — нет нововведений. Большинство инновационных организаций как раз и отличаются полнотой систем поддержки инноваторов, а инноватор занимает ключевое место в системе инновационного управления персоналом. Менеджмент, строго говоря, не имеет четких определений *инноватора*, что скорее всего объясняется собирательностью самого понятия. К характерным чертам инноватора чаще всего относят способность активно участвовать в инновационном процессе, успешно действовать в условиях неопределенности и риска, находить нестандартные

решения проблем, обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Отметим, что в качестве инноватора могут выступать и ученые — генератор идей, и конструктор, доводящий их до рабочих чертежей, и квалифицированный рабочий, выступающий с новаторским предложением по совершенствованию продукта или технологии, и менеджер, возглавляющий инновационный проект, и маркетолог, продвигающий новый товар на рынке инноваций.

Современный менеджмент признает необходимость дифференцированного подхода к инноваторам. В его основу закладывается типизация ролевых функций участников инновационного процесса. Поэтому принято выделять работников (или определенную потребность в них), которые:

- иницируют новые идеи как на стадии НИОКР, так и в ходе всего инновационного процесса (инноваторы — генераторы идей);
- обеспечивают постоянные коммуникации, аккумулируют различные виды научно-технической, коммерческой и прочей информации и распространяют ее в организации (инноваторы — информационные привратники);
- формируют условия для продвижения новых идей, ориентируют участников на конечный результат, выступают лидерами нововведений и постоянного обновления организации (инноваторы-интрапренеры).

Генераторы идей — важнейшие представители инновационного персонала. К их характерным особенностям относятся способность выдавать в сжатые сроки большое число оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем, независимость в суждениях, способность относиться негативно к навязываемым мнениям и ряд других. В качестве генераторов идей могут рассматриваться не только ведущие ученые и специалисты, но и инженеры, квалифицированные рабочие, выступающие с так называемыми вторичными инновациями (особенно это характерно для Японии), функциональные специалисты.

В западной литературе имеются различные подходы к дифференциации генераторов идей. В частности, предлагается их делить на *изобретателей*, которые, обладая нестандартным мышлением, занимаются постановкой проблем, выявлением перспективных нововведений и возможностей научно-исследовательских работ (НИР); *синтезаторов*, которые комбинируют разнообразные идеи и ищут оптимальные пути решения проблем, постановкой которых обычно не занимаются (здесь особую важность имеет междисциплинарная подготовка, способность разбираться одно-

временно в технических, производственных и коммерческих вопросах); *аналитиков*, которые ориентируются на создание и производственное освоение конкретных инноваций.

По-видимому, именно синтезаторов и аналитиков не хватает сегодня России для развития инновационной деятельности.

Еще один тип инновационного персонала — *информационный, технологический, рыночный привратник* — определяется способностью работников улавливать и перерабатывать свежие идеи, новейшую информацию из внешней среды. В некоторых инновационных организациях публикуются официальные списки с указанием персонала привратников, которые накапливают и передают прогрессивный опыт, подпитывают творческую деятельность на разных этапах инновационного процесса. Для их деятельности требуется хорошее информационное обеспечение, доступ к базам данных и специализированным публикациям, предоставление возможностей для активного межличностного общения, участия в семинарах, конференциях.

Инноватор-интрапренер — ключевая фигура всей системы инновационного управления персоналом. Интрапренер — это руководитель, поддерживающий и продвигающий новые идеи, в том числе и свои собственные, и обеспечивающий их доведение до реального воплощения в инновационные продукты. Его роль особенно велика в рамках предпринимательского подхода, учитывающего степень риска и неопределенности, связанные с созданием новшеств. Необходим тщательный отбор интрапренеров на ключевые посты в инновационном процессе, оказание им поддержки со стороны высшего руководства, предоставление дополнительных возможностей для преодоления бюрократических барьеров в организации.

Западные специалисты выделяют следующие типы интрапренеров:

- *технический интрапренер* — специалист по технико-технологическим аспектам инноваций и обеспечению продвижения идей к их технической реализации;

- *интрапренер-администратор*, осуществляющий административное руководство ходом инновационного процесса, координирующий использование материальных, финансовых и человеческих ресурсов;

- *социальный интрапренер* — менеджер, который объединяет усилия персонала по созданию новшеств. В частности, он информирует работников о целях и текущих результатах нововведений, предусматривает появление новых функций, обеспечивает участие работников в принятии решений, сглаживает межфункциональные и межличностные конфликты.

В целом современный менеджмент использует самые разнообразные программы развития творческого потенциала и стимулирования инновационного поведения персонала. Безусловно только одно – эти программы будут эффективны в тех случаях, когда они увязаны между собой и целенаправленно используются для создания благоприятного инновационного климата в организации.

Методические подходы к управлению интеллектуальными ресурсами в инновационных организациях определяются следующими основными особенностями: во-первых, управление творческими людьми требует применения нестандартных методик работы с персоналом, в частности *отбор персонала* направлен на выявление людей с оригинальным творческим мышлением. *Развитие персонала* основано на концепции непрерывного организационного обучения. В инновационной организации организационное обучение необходимо, чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде и в условиях ускоряющихся технологических нововведений. Его основной идеей является организация командной работы, для того чтобы, с одной стороны, выполнить проект, а с другой – обучиться в процессе выполнения проекта, сделать полученные новые знания достоянием всех сотрудников организации.

Разработка систем профессионального роста и планирования карьеры сотрудников построена на том, что главной задачей стратегии карьеры в инновационной организации является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационных карьер. Длительное время процесс карьеры предполагал продвижение исключительно в рамках управленческой иерархии, что для многих творческих работников не является стимулом. Поэтому в последнее время значительно распространение получили «лестницы продвижения», или «двойные лестницы карьеры», которые предполагают возможность альтернативного продвижения работника по службе в зависимости от его индивидуальных способностей либо по административной, либо по научно-инженерной линии.

Наиболее эффективной системой оценки творческого труда в инновационных организациях является *управление с помощью постановки целей* – метод управления и оценки персонала, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели (индивидуальный план) на определенный период. Процедура постановки целей требует четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. Цели должны быть контролируемые, измеримыми, однозначными, включать точные сроки, быть мобилизующими, но достижимыми, предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает.

Система вознаграждения работников инновационных организаций должна гибко сочетать методы морального и материального стимулирования, в частности, включать в себя присвоение почетных титулов и званий, публичное вручение грантов и сертификатов, установление специальных наград за значительный вклад в развитие технического потенциала организации и дополнительные гранты из специальных фондов. С учетом командной организации деятельности система материального вознаграждения должна быть построена на применении групповой заработной платы, а также платы за знания и компетенции, которая ориентирует сотрудников на приобретение новых знаний и навыков, профессий, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов интеллектуальной организации.

Во-вторых, в современных интеллектуальных организациях резко повышается значение поиска, сохранения и стимулирования талантливых людей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь. Творческие люди становятся главным ресурсом, организации стремятся создавать рабочую атмосферу, способствующую развитию творческого потенциала. Речь идет о создании *системы управления талантами*, направленной на развитие творческого потенциала талантливых работников, включающей в себя выявление талантов, привлечение талантов, удержание талантов и управление талантами. Отдачу от инвестиций в талантливых людей показывает коэффициент, который можно назвать рентабельностью талантов (РТ), выражающийся следующей формулой: $РТ = (\text{генерированные знания}) / (\text{инвестиции в таланты})$. Ценность полученных знаний растет по мере их эффективного использования. Эффективность генерированных знаний соответствует высокому уровню РТ. Такой подход приводит к формированию творчески настроенных работников, инновациям, постоянному улучшению качества продукции и эффективным коммуникациям. Для того чтобы развивать творческий потенциал персонала, инновационные организации разрабатывают специальные методики развития творческого мышления и генерирования инновационных идей, имеет место практика создания программ выдвижения предложений.

В-третьих, в инновационных организациях наиболее эффективной является командная организация деятельности сотрудников. Команда – небольшой самоуправляемый коллектив (4–10 чел.) высококвалифицированных работников, объединенных вместе с целью выполнения того или иного проекта. Командные формы труда позволяют достигать гибкости и быстрого реагирования на изменения внешней среды. Очень важно, что команда действует наподобие малой фирмы, объединяя все

функции, необходимые для зарождения идеи, ее материализации и обслуживания потребителей. Работники разных специальностей, получая возможность выполнять широкий круг функций, имеют самостоятельность в принятии управленческих решений.

В условиях организации творческого процесса командный тип деятельности персонала имеет два принципиальных преимущества. С одной стороны, он раскрепощает инициативу творческих работников, стимулирует их к инновациям и позволяет перенести принятие ответственных решений на более низкий уровень иерархии. С другой стороны, небольшая мобильная группа открывает наилучшие возможности для интерперсонального взаимодействия творческих личностей, в ней естественным образом возникает чувство коллективного действия, уравниваются индивидуальные стремления, формируются мотивационные ориентиры, разделяемые всеми участниками.

В условиях формирования наукоемкой экономики знание становится важнейшим ресурсом. Этот факт обуславливает особое значение, которое приобретает эффективное управление человеческими ресурсами в интеллектуальных организациях. Неуклонно возрастает доля людей, которые становятся работниками умственного труда, т.е. интеллектуальными работниками, растет интеллектуальное содержание труда. Намечаются тенденции ко все большей интеллектуализации производства, росту электронной промышленности, развитию программного обеспечения, информационных технологий, телекоммуникаций. Сегодня доказано, что экономика XXI в. будет опираться на развитие информационных технологий, которые являются лишь инструментом, повышающим возможности использования интеллектуальных способностей человека. Говоря об интеллектуальном капитале как о богатстве наций и символе национальной конкурентоспособности, мы говорим о сути силы и слабости разных стран. Управляя интеллектуальным капиталом на государственном уровне, можно эффективно развивать социальные инновации и науку.

Инновационный путь развития России будет невозможным без распространения в обществе инновационной культуры, которая способна повлиять на готовность населения к внедрению новшеств. Необходимо отметить многосторонний потенциал инновационной культуры, которая в управлении проявляет четкую антибюрократическую направленность, что крайне важно для России: в экономике — ускорение и эффективное использование научно-технических изобретений; в образовании — новые возможности для раскрытия инновационного потенциала личности и ее творческого развития; в культуре — оптимизация соотношений традиций и обновления.

Тематика рефератов

1. Синергетика: понятие, принципы, основные вопросы.
2. Теория развития человеческого капитала: история и современное состояние.
3. История развития концепции стратегического управления предприятием.
4. Школа научной организации труда в России.
5. Особенности реализации принципов инновационного управления трудом на примере отдельного государства (Япония, США, Россия и т.п.).
6. Хотторнские эксперименты и их влияние на науку управления человеческими ресурсами.
7. Интеллектуальная экономика в современной России: инновационные отрасли, потенциал развития.
8. Основные проблемы человеческого капитала в современной российской экономике.
9. Патентная деятельность как способ закрепления интеллектуальной собственности.
10. Патентное дело в России: основные проблемы и задачи.

Вопросы для обсуждения

1. Как человеческий капитал, так и физический могут служить источниками получения дохода как для отдельного человека, так и для предприятия в целом. Если рассматривать эти два понятия с позиции способности приносить доход, то в чем будут основные сходства и различия между человеческим и физическим капиталом организации?
2. Очевидно, что развитие школ управления человеческими ресурсами, их смена в той или иной степени отражают экономические, политические и социальные изменения в мире. Проанализируйте основные этапы эволюции научной мысли в сфере УЧР и укажите основные предпосылки (экономические, социальные и др.) к их смене. Например, развитие рабочего движения могло привести к необходимости изучения проблем социальной защиты работников и т.п.
3. В каких случаях бюрократическая организация по М. Веберу может быть эффективна на современном этапе развития экономики? Приведите примеры.
4. В качестве одной из современных технологий УЧР рассматривается понятие «телеработа» как дистанционная форма труда. Как вы считаете, для какого типа работников подобный тип занятости будет наиболее эффективен? И наоборот, какие группы работников не рекомендуется переводить на удаленную работу?
5. В основе разработки любой системы управления должно быть выделение и согласование с внешней средой соответствующих целей управления. На практике это связано с формированием «дерева целей». Разработка механизма управления также опирается на требования реа-

лизации целей, стоящих перед системой. Разработайте «дерево целей» для системы управления человеческими ресурсами на предприятии. Каким образом вы предложите проверять соответствие целей системы ее внешнему окружению?

Литература

1. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2009.
2. *Ганоненко, А. Л.* Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Ганоненко, Т. М. Орлова. — М. : Эксмо, 2008.
3. *Горелов, Н. А.* Инновационное управление трудом : учеб. пособие / Н. А. Горелов, В. В. Синов. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
4. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент : учебник / Р. Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2001.
5. *Катькало, В. С.* Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало ; СПбГУ, факультет менеджмента. — СПб. : Издат. дом СПбГУ, 2006.
6. *Мельников, О. Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О. Н. Мельников. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Креативная экономика, 2010.
7. *Могилевский, В. Д.* Методология систем: вербальный подход / В. Д. Могилевский. — М. : Экономика, 1999.
8. *Основы наукоемкой экономики / под ред. И. Максимцева.* — М. : Креативная экономика, 2010.
9. *Спивак, В. А.* Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие / В. А. Спивак. — М. : Эксмо, 2007.
10. *Теория систем и системный анализ в управлении организациями : Справочник / под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельянова.* — М. : Финансы и статистика, 2006.

Глава 2

ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В результате изучения вопросов, рассмотренных в данной главе, учающийся будет:

знать

- влияние демографических процессов на трудоустройство экономики;

- состояние демографической ситуации в РФ;

- тенденции развития трудовой миграции;

уметь

- оперировать знаниями демографических законов в учебной и практической деятельности;

- анализировать состояние трудоустройства экономики и его резервов;

- выявлять источники кадрового обеспечения;

- анализировать социально-значимые проблемы и процессы;

- действовать на рынке труда;

владеть

- профессиональной культурой мышления, способностью к восприятию и обобщению информации, постановке целей и выбору путей их достижения;

- методами классификации населения по отношению его к трудовой деятельности;

- методами прогнозирования численности населения и трудовых ресурсов;

- методами разработки демографической политики.

2.1. Динамика численности населения и трудовая миграция

2.1.1. Динамика демографических процессов

Демография (от греч. *demos* — народ и *grapho* — пишу) — наука о закономерностях воспроизводства населения. Демография изучает закономерности и социальную обусловленность рождаемости, смертности, брачности и другие процессы воспроизводства населения.

К числу основных демографических параметров относятся следующие: численность постоянного населения; половозрастной состав населения; общий коэффициент рождаемости; ожидаемая продолжительность жизни при рождении; общий коэффициент смертности; число домашних хозяйств.

Численность населения (ЧН) — одна из наиболее общих количественных демографических характеристик. Различают теоретическую ЧН — численность человеческой популяции в демографическом анализе и демографических моделях (например, стационарное население, стабильное население) и фактическую ЧН какой-либо территории (земного шара, континента, страны, региона, населенного пункта).

Распределение численности населения по частям света в настоящее время представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Численность населения по частям света, млн человек

Регион	Численность населения		
	2011	2013	2025 (прогноз)
Азия	4121	4125	4280
Африка	1010	108	1300
Европа	732	746	800
Латинская Америка	582	597	690
Северная Америка	348	349	360
Океания и Австралия	35	38	50

Население крайне неравномерно размещено по территории земного шара. Например, на каждый квадратный километр в среднем приходится: в Европе — около 70 человек, в Азии — более 125 человек, в Америке — 18 человек, в Африке — 24 человека, в Австралии и Океании — до 4 человек.

Основными факторами, влияющими на размещение населения, являются:

- климатические условия территорий;
- наличие богатых природных ресурсов;
- уровень экономического развития территорий;
- условия для развития транспортных и коммуникационных средств;
- история освоения и заселения территорий;
- социально-экономические условия жизни людей;
- религиозные и этнические условия;
- экологические условия;

- военно-политические условия.

Численность населения земного шара в целом растет благодаря тому, что средняя рождаемость превышает среднюю смертность, т.е. идет естественный прирост, который обеспечивает беспрерывное возобновление и смену людских поколений. Хотя есть немало государств, где смертность превышает рождаемость и наблюдается естественная убыль населения. К числу таких государств относятся, например, Российская Федерация, Грузия, ряд республик бывшей Югославии, Румыния, Болгария и др.

Рост численности населения зависит от характера его воспроизводства. Под *воспроизводством* (естественным движением) населения понимают совокупность процессов рождаемости, смертности и естественного прироста, которые обеспечивают беспрерывное возобновление и смену людских поколений.

Важнейшими факторами, влияющими на естественное движение населения, являются следующие:

- социально-экономические условия жизни;
- военно-политические факторы;
- природные условия;
- религиозные и этнические особенности (отдельные религии запрещают искусственно прерывать беременность, проповедуют идею больших семей);
- экологические факторы.

Три основных типа воспроизводства населения приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Основные типы воспроизводства населения

Тип воспроизводства	Содержание типа
Расширенное	Младшие поколения по своей численности больше, чем старшие
Суженное	Младшие поколения численно меньше старших
Простое	Численности младших и старших поколений равны

В ходе исторического развития совершался переход от одного типа воспроизводства к другому, что выражалось в замене многодетной семьи на малодетную. При наличии общей тенденции смены исторических типов воспроизводства населения эта смена в странах с разным уровнем социально-экономического развития и в разных этносах совершалась и совершается не в одно и то же время. Уровни и интенсивность изменений обеих сторон воспроизводства населения — рождаемости и смертности — различны

для населения разных стран. *Режим воспроизводства населения* представляет его количественную меру и объединяет как режим рождаемости, так и режим смертности, что соответственно выражается в показателях воспроизводства.

Смена типов воспроизводства населения обусловливается изменениями механизма детерминации демографических процессов и выступает как *демографический переход*. История знает два глобальных демографических перехода. Первый произошел в эпоху раннего неолита, когда кочевые племена стали переходить к земледелию, которое значительно улучшило условия выживания и продолжения рода. Смертность детей постепенно уменьшалась, к тому же их перестали уничтожать, а рождаемость долго еще оставалась на прежнем высоком уровне. По оценкам, численность населения Земли, не превышавшая к началу неолитической революции 5–10 млн человек, возросла тогда в 100 раз. Второй демографический переход обусловлен промышленной революцией, не только резко повысившей производительность труда работающей части населения, но и открывшей новые горизонты в области просвещения, здравоохранения и социальной защиты населения. Предыдущий демографический взрыв растянулся на несколько тысячелетий, а нынешний уместился в два столетия, благодаря чему обрел невиданную интенсивность и поистине взрывной характер (рис. 2.1).

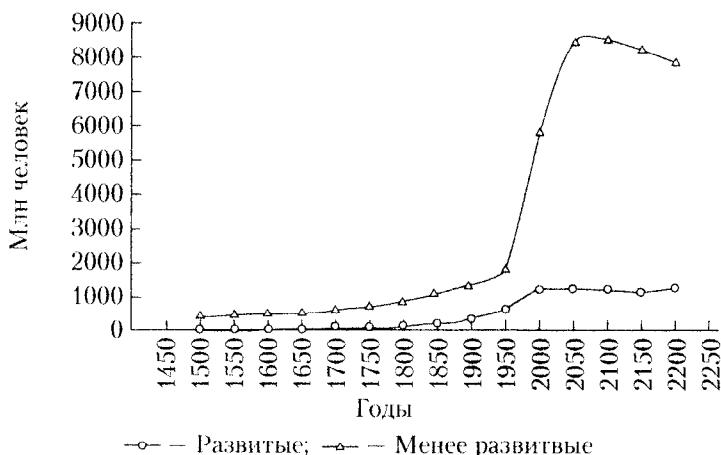


Рис. 2.1. Численность населения развитых и менее развитых регионов мира с 1500 по 2200 г., млн человек (прогнозная оценка). Развитые регионы — Западная Европа, Северная Америка, Япония, Австралия, Новая Зеландия; менее развитые — остальные регионы, за исключением Восточной Европы и России

В развитых регионах мира современный демографический переход начался в середине XIX в. и закончился к началу XXI в. Первым регионом, где произошел данный переход, стала Западная Европа, которая раньше всех встала на путь индустриализации. С 1800 по 1900 г. ее население удвоилось, тогда как в развивающихся странах оно увеличилось в 1,5 раза. Это привело к избытку рабочей силы, невиданной безработице и породило массовую миграцию из Западной Европы в Северную Америку, Австралию и Новую Зеландию.

В менее развитых регионах демографический переход начался лишь в середине прошлого столетия. К тому времени медицина шагнула далеко вперед как в области профилактики заболеваний, так и их лечения. С 1950 по 2014 г. население развивающихся стран увеличилось в более чем 3 раза. А поскольку общая его масса многократно превышает население мирового авангарда, демографический взрыв приобрел колоссальные масштабы. Эти регионы дают сегодня около 9/10 всего прироста населения Земли.

Условно можно выделить два типа воспроизводства населения.

1. «Демографическая зима». Этот тип характеризуется относительно невысокими показателями рождаемости, смертности, естественного прироста. Он характерен в основном для экономически развитых государств. Так, во Франции на тысячу жителей рождается 13 человек, а умирает 10, т.е. естественный прирост равен 3. В Великобритании рождается более 13, а умирает более 11 человек на тысячу жителей.

2. «Демографическая весна». Этот тип воспроизводства характеризуется высокими и очень высокими показателями рождаемости и естественного прироста. Такие показатели имеют многие страны тропической Африки, Латинской Америки, Южной и Юго-Восточной Азии. Например, в Нигерии и Кении показатели рождаемости превысили 50 человек на тысячу, а показатели естественного прироста — 40 человек.

По прогнозам, доля Азии (без учета азиатской части России) в численности мирового населения несколько уменьшится. Это объясняется прежде всего бурным «наступлением» Африки, где, несмотря на некоторое снижение среднегодовых темпов прироста, они и в первой четверти XXI в. останутся самыми высокими. По доле в мировом населении Африка еще в начале 1980-х гг. обогнала Европу (без учета европейской части России), и в перспективе это ее положение еще более закрепится. Третье место как по численности населения, так и по доле в численности мирового населения сохранится за Латинской Америкой. И наибольшее сокращение этой доли произойдет в Западной Европе и Северной Америке — регионах с самым низким среднегодовым приростом. Заметно снизится и доля России.

Современный этап воспроизводства населения характеризуется следующими особенностями:

— достижением промышленно развитыми странами фазы демографической зрелости, т.е. низкого уровня рождаемости и смертности, а следовательно, незначительного прироста населения. В то же время в большинстве развивающихся стран рождаемость остается высокой;

— устойчивой тенденцией «старения населения» в промышленно развитых странах;

— высоким удельным весом трудоспособного населения в развивающихся странах при отсутствии достаточного количества рабочих мест;

— реализацией в международных масштабах сдерживающей демографической политики с целью стабилизации динамики численности населения;

— обгоняющим ростом городского населения по сравнению с сельским (урбанизацией).

Урбанизация — многосторонний социально-экономический, демографический и географический процесс, происходящий на основе исторически сложившихся форм общественного и территориального разделения труда. В более узком, демографо-статистическом понимании урбанизация — это рост городов, особенно больших, повышение удельного веса городского населения в стране, регионе, мире.

В трех регионах мира — Австралии и Океании, Северной Африке, Европе — преобладают жители городов. Их догоняет быстро урбанизирующаяся Латинская Америка. В то же время население афро-азиатских стран из-за своей большой численности создает перевес села над городом в среднем по миру. Наиболее высокий процент городского населения имеют развитые страны: Великобритания (91%), Швеция (87%), Германия (85%), Дания (84%), Франция (78%). За последние годы темпы урбанизации в развитых странах снизились, а в некоторых даже происходит сокращение численности городского населения; в развивающихся странах урбанизация продолжает расти.

Противоречивость процесса урбанизации проявляется в сочетании негативных и позитивных тенденций. К негативным чертам процесса урбанизации относятся:

- рост социально-экономического разрыва между городом и деревней;
- обострение криминогенной ситуации;
- проблемы обеспечения жильем проживающих в городе;
- увеличение числа крупных и сверхкрупных городов-мегаполисов;

- неизбежный разрыв между городом и деревней в уровне развития культуры, образования, социального обеспечения, здравоохранения и т.п.

Основной позитивной чертой процесса урбанизации является прогрессивное развитие производства, науки и техники.

Численность населения непрерывно изменяется вследствие рождений и смертей, а для отдельных территорий — миграции населения. Поэтому в демографическом анализе ЧН рассматривается как функция времени и оценивается на определенный момент времени.

Важным демографическим показателем является *естественное движение населения*, т.е. разность между родившимися и умершими за определенный период.

Исходной базой для определения количественных характеристик человеческих ресурсов страны, региона или населенного пункта является *фактическая численность населения* соответствующей территории. Численность населения определяется на основе переписей населения, а в промежутках между ними — путем расчетов численности и состава населения по данным переписи и регистрации рождений, смертей, прибытий и выбытий. Прогнозируемая численность населения на плановый период определяется методом передвижки по возрастам и экстраполяции сальдо миграции. Она непрерывно меняется. Поэтому возникает необходимость определения средней численности населения. *Средняя численность населения* (среднее население) — обобщающий показатель численности населения для всего рассматриваемого периода, рассчитываемый, как правило, за год. Средняя численность населения за год (среднегодовое население) определяется на середину года как среднее арифметическое из данных численности населения на начало и конец года или путем прибавления к начальной численности населения половины ее годового прироста. На начало каждого квартала или каждого месяца среднегодовое население исчисляется как среднее хронологическое моментного динамического ряда.

Показатель средней численности населения важен при оценке и анализе демографических процессов: исчислении общих коэффициентов рождаемости, смертности, естественного прироста, брачности, подвижности, потребления на душу населения и др. Для характеристики воспроизводства населения применяются показатели рождаемости, смертности и естественного прироста.

Рождаемость и *смертность* рассчитываются на 1000 человек населения (в промилле) и измеряются с помощью систем коэффициентов и таблиц (рождаемости, смертности).

Разница между числом родившихся и умерших при положительном результате называется *естественным приростом населения*.

Наряду с абсолютными величинами определяются относительные показатели рождаемости, смертности и естественного прироста, называемые коэффициентами естественного движения населения. Они рассчитываются как для всего населения (общие коэффициенты), так и для отдельных возрастных, половых, социальных и других групп (специальные или частные коэффициенты). Коэффициенты определяются как отношение соответствующих абсолютных показателей за данный период времени к средней численности населения за тот же период. Частное от деления умножается на 1000.

Общий коэффициент рождаемости n определяется по формуле

$$n = \frac{N}{TP} \cdot 1000,$$

где T — период, лет; \bar{P} — численность населения на середину периода (среднегодовое население); N — число родившихся в этот период детей. Рассчитывается обычно в промилле.

Общий коэффициент смертности m исчисляется как отношение общего числа умерших M в течение некоторого периода T к средней численности населения:

$$m = \frac{M}{TP} \cdot 1000.$$

Коэффициент прироста населения — отношение общего прироста населения за определенный период времени (год, месяц и т.п.) к среднему населению за тот же период:

$$k = \frac{\Delta P_{\text{общ}}}{\bar{P}} \cdot 1000.$$

Коэффициент естественного прироста населения $k_{\text{е.п.н}}$ представляет собой отношение естественного прироста населения к среднему населению за определенный период времени t :

$$k_{\text{е.п.н}} = \frac{\Delta P}{\bar{P}},$$

где ΔP — показатель естественного прироста населения, а \bar{P} — средняя численность населения. При $t = T$, где T — длина периода в годах, годовой коэффициент естественного прироста населения равен

$$k_{\text{е.п.н}} = \frac{\Delta P}{TP}.$$

Данный коэффициент равен также разности между коэффициентом рождаемости и коэффициентом смертности и может быть положительным, отрицательным или равным нулю.

Специальный коэффициент рождаемости F — это отношение числа родившихся N к численности женщин репродуктивного возраста W :

$$F = \frac{N}{TW} \cdot 1000.$$

Специальные коэффициенты смертности рассчитываются отдельно по полу и возрасту, по причинам смерти и др.

Возрастные коэффициенты смертности измеряют уровень смертности по отдельным возрастным (однолетним, пятилетним и другим) группам и исчисляются как отношение абсолютного числа умерших в данной возрастной группе за период T к средней ее численности в этом периоде, выраженное в промилле.

Наряду с указанными коэффициентами рассчитываются показатели роста населения, характеризующие изменение численности населения во времени.

На численность населения территории также влияет механическое движение населения — миграционные потоки, их направления и т.д. При оценке численности населения определенной территории показатель сальдо миграции весьма значим.

2.1.2. Демографическая ситуация в Российской Федерации

Демографическая ситуация — сложившийся на данной территории (в стране, регионе) тип воспроизводства населения, который характеризуется соотношением рождаемости, смертности, миграции и тенденции их изменения.

Под *демографической обстановкой* следует понимать сложившиеся в данное время состав населения, динамику численности и условия дальнейшего воспроизводства.

По итогам Всероссийской переписи 2010 г., население, постоянно проживающее в РФ, составило 142 905,2 тыс. человек. Кроме того, было учтено 90,2 тыс. граждан России, находившихся за рубежом в связи с длительной служебной командировкой по линии органов государственной власти РФ (включая проживающих с ними членов их семей).

Российская Федерация занимает восьмое место в мире по численности постоянного населения после Китая (1325 млн человек), Индии (1150 млн человек), США (304 млн человек), Индонезии (229 млн человек), Бразилии (190 млн человек), Пакистана (162 млн человек) и Бангладеш (145 млн человек)

По данным Всероссийской переписи населения 2002 г., Российская Федерация занимала седьмое место в мире.

Население РФ по сравнению с 2002 г. сократилось на 2261,5 тыс. человек, или 1,6%. Среднегодовые темпы снижения численности населения по сравнению с предыдущим межпереписным периодом возросли в два раза и составили 0,2% против 0,1% в 1989–2002 гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Итоги Всероссийской переписи населения 2010 г.

Параметры изменения	Тыс. человек
Общее снижение численности население за 2002–2010 гг.	– 2261,5
Естественная убыль	– 4734,3
в том числе: родилось	12 706,3
умерло	17 440,6
Миграционный прирост	+ 2472,8
в том числе: прибыло из-за пределов России	2939,2
выбыло за пределы России	466,4

Сокращение численности населения происходило из-за естественной убыли населения (превышения числа умерших над числом родившихся) на фоне миграционного прироста в течение всего межпереписного периода.

Среди федеральных округов наиболее населенными являются Центральный, Приволжский и Сибирский федеральные округа, на территории которых проживает более 61% населения страны (рис. 2.2).

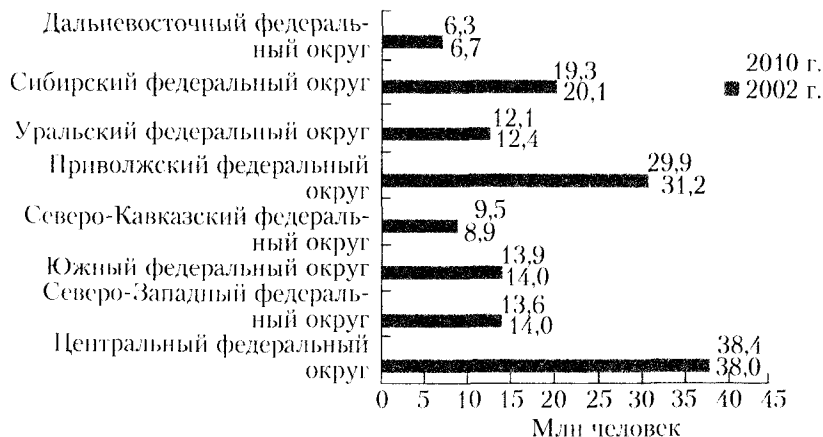


Рис. 2.2. Распределение населения РФ по федеральным округам, 2002–2010 гг.

Степень расселения населения по территории страны, во многом зависящая от природно-климатических условий проживания, характеризуется высокой плотностью населения в Центральном, Южном, Северо-Кавказском и Приволжском федеральных округах.

Изменение численности населения по федеральным округам между переписями 2002 и 2010 гг. показано в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Изменение численности населения по федеральным округам между переписями 2002 и 2010 гг.

Административное формирование	Все население, тыс. человек		В % от общей численности населения		Плотность населения, человек на 1 кв. км	
	2002 г.	2010 г.	2002 г.	2010 г.	2002 г.	2010 г.
Российская Федерация	145 166,7	142 905,2	100,0	100,0	8,5	8,4
Центральный федеральный округ	38 000,6	38 438,6	26,2	26,9	58,4	59,5
Северо-Западный федеральный округ	13 974,5	13 583,8	9,6	9,5	8,3	8,1
Южный федеральный округ	13 973,3	13 856,7	9,6	9,7	33,4	32,9
Северо-Кавказский федеральный округ	8933,9	9496,8	6,2	6,6	52,3	55,8
Приволжский федеральный округ	31 154,7	29 900,4	21,5	20,9	30,0	28,8
Уральский федеральный округ	12 373,9	12 082,7	8,5	8,5	6,9	6,6
Сибирский федеральный округ	20 062,9	19 254,3	13,8	13,5	3,9	3,7
Дальневосточный федеральный округ	6692,9	6291,9	4,6	4,4	1,1	1,0

По сравнению со Всероссийской переписью населения 2002 г. численность населения:

- сократилась в 63 субъектах РФ. Наиболее значительное уменьшение численности жителей произошло в Магаданской области (14%), Псковской области и Республики Коми (по 11,5%), Мурманской, Кировской и Курганской областях (по 11%), где в межпереписной период наблюдались естественная убыль и отток населения;

- возросла в 20 субъектах Российской Федерации. Наибольший рост отмечается в Республике Дагестан (8,9%), Московской области (7,2%), Ханты-Мансийском автономном округе — Югре (6,69%).

Увеличение численности населения Центрального федерального округа на 1,2% обеспечивалось ростом числа жителей г. Москвы, Московской и Белгородской областей, население которых увеличилось за счет превышения миграционного прироста над естественной убылью.

Среди субъектов РФ, входящих в состав Северо-Западного федерального округа, численность населения увеличилась в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области за счет превышения миграционного прироста над естественной убылью. Произошел рост численности населения в Ненецком автономном округе за счет естественного и миграционного приростов. Но сокращение численности населения в других субъектах, особенно в Республике Коми, Псковской и Мурманской областях (за счет естественной убыли и миграционного оттока), привело к уменьшению числа жителей округа на 2,8%.

Численность населения Южного федерального округа уменьшилась на 0,8% при незначительном повышении численности населения в Краснодарском крае и Астраханской области, где отмечалось повышение миграционного прироста над естественной убылью.

В Северо-Кавказском федеральном округе численность населения увеличилась на 6,3%. При этом рост численности населения произошел во всех входящих в его состав субъектах РФ, за исключением Кабардино-Балкарской Республики и Республики Ингушетия. В Кабардино-Балкарской Республике зафиксировано уменьшение численности населения за счет превышения миграционного оттока над естественным приростом. По предварительным данным, при переписи населения 2010 г. было зафиксировано на территории Республики Ингушетия 413,0 тыс. человек. В 2002 г. численность населения республики, по данным переписи, составила 467,3 тыс. человек, включая лиц, вынужденно покинувших Чеченскую Республику. Эти люди не были зарегистрированы в Республике Ингушетия, но перепись 2002 г. прошли на ее территории по месту фактического проживания на тот момент. К 2010 г. они выехали из Республики Ингушетия и прошли перепись в других субъектах РФ.

В Приволжском федеральном округе население сократилось во всех субъектах РФ, кроме Республики Татарстан, где численность населения увеличилась на 0,2% за счет повышения миграционного прироста над естественной убылью. Численность округа уменьшилась на 4%.

Численность населения Уральского федерального округа уменьшилась на 2,4% при росте населения в Тюменской области, Ханты-Мансийском автономном округе — Югре и Ямало-Ненецком автономном округе за счет естественного и миграционного приростов.

В Сибирском федеральном округе численность населения сократилась на 4%. Рост населения отмечается только в республиках Алтай и Тыва. Численность населения Республики Алтай выросла за счет естественного и миграционного приростов, а численность населения Республики Тыва — за счет превышения естественного прироста над миграционным оттоком.

Численность жителей Дальневосточного федерального округа уменьшилась на 6%. Только в Республике Саха (Якутия) произошло увеличение численности населения за счет превышения миграционного прироста над естественной убылью.

Численность городского населения РФ сократилась по сравнению с переписью 2002 г. на 1111,0 тыс. человек, или 1,0%, сельского — на 1150,5 тыс. человек, или 3,0% (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Динамика численности городского населения РФ

Годы	Все население, тыс. человек	В том числе:		В % к предыдущей переписи населения		
		городское население	сельское население	все население	городское	сельское
1959 (на 15 января)	117 239,6	61 142,6	56 097,0			
1970 (на 15 января)	129 941,2	80 631,4	49 309,8	111	132	88
1979 (на 17 января)	137 409,9	94 942,3	42 467,6	106	118	86
1989 (на 12 января)	147 021,9	107 959,0	39 062,9	107	114	92
2002 (на 9 октября)	145 166,7	106 429,0	38 737,7	99	99	99
2010 (на 14 октября)	142 905,2	105 318,0	37 587,2	98	99	97

Соотношение городского и сельского населения практически не изменилось. Доля городского населения в общей численности составила 73,7% (в 2002 г. — 73,3%) (рис. 2.3).

Доля городского населения в общей численности населения возросла в 51 субъекте РФ. В Мурманской и Магаданской областях, Ханты-Мансийском автономном округе — Югре удельный вес горожан превышает 90%.

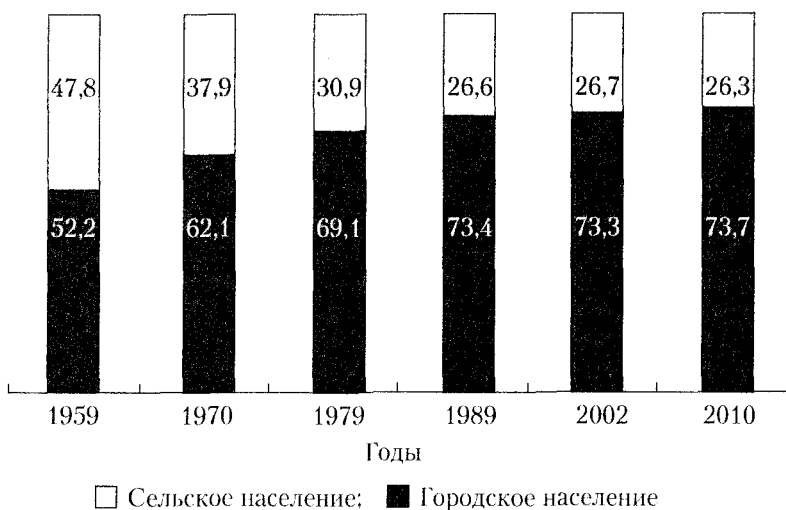


Рис. 2.3. Динамика соотношения городского и сельского населения РФ (в процентах)

Городские жители составляют менее половины населения в республиках Алтай, Калмыкия, Дагестан, Ингушетия, Карачаево-Черкесской и Чеченской республиках.

Население РФ проживает в 2386 городских населенных пунктах (1100 городах и 1286 поселках городского типа) и 153,1 тыс. сельских населенных пунктах.

Число городов и поселков городского типа по сравнению с 2002 г. уменьшилось на 554. По решению органов государственной власти субъектов РФ и местного самоуправления 413 поселков городского типа преобразованы в сельские населенные пункты, 127 включены в черту других городских населенных пунктов, 14 ликвидированы в связи с выездом жителей.

Из 1100 городов 85% (936) составляют города с численностью населения до 100 тыс. жителей, но преобладающая часть всего городского населения России (72%) проживает в больших городах с численностью 100 тыс. человек и более. Численность населения, проживающего в таких городах, по сравнению с 2002 г. увеличилась почти на 2 млн. человек (рис. 2.4).

В 2010 г., так же как и в 2002 г., 40% жителей больших городов было сосредоточено в городах с численностью населения 1 млн человек и более. Увеличение общей численности населения произошло во всех городах-«миллионерах», за исключением Нижнего Новгорода (табл. 2.6).

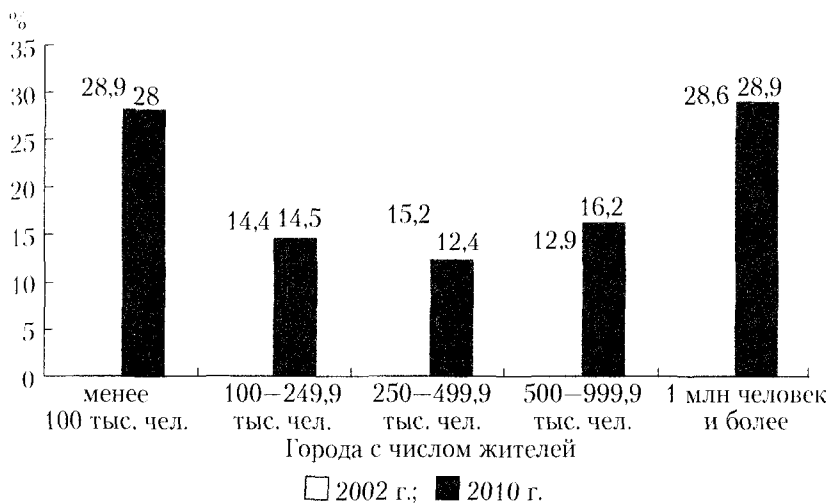


Рис. 2.4. Распределение населения городов по числу жителей, % от общего числа

Таблица 2.6

Динамика численности населения городов-«миллионеров»

Города	Численность населения, тыс. человек	
	2002 г.	2010 г.
Москва	10 126,4	11 514,3
Санкт-Петербург	4661,2	4848,7
Новосибирск	1425,5	1473,7
Екатеринбург	1293,5	1350,1
Нижний Новгород	1311,3	1250,6
Самара	1157,9	1164,9
Омск	1134,0	1154,0
Казань	1105,3	1143,5
Челябинск	1077,2	1130,3
Ростов-на-Дону	1068,3	1089,9
Уфа	1042,4	1062,3
Волгоград	1011,4	1021,2

Объединение сельских населенных пунктов, включение их в черту городских населенных пунктов и ликвидация сельских населенных пунктов в связи с отсутствием в них жителей привели к уменьшению в межпереписной период на 2,2 тыс. числа сельских населенных пунктов (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Число сельских населенных пунктов

Год	Всего	в том числе с числом жителей				
		без населения	до 10 человек	11–50 человек	51–100 человек	101 человек и более
Число сельских населенных пунктов, тыс.						
2002 (на 9 октября)	155,3	13,1	34,0	38,1	14,9	55,2
2010 (на 14 октября)	153,1	19,4	36,2	32,8	13,8	50,9
в % к общему числу						
2002 (на 9 октября)	100,0	8,4	21,9	24,5	9,6	35,6
2010 (на 14 октября)	100,0	12,7	23,6	21,4	9,0	33,3

Сельские населенные пункты, в которых население не проживало, составляют почти 13%, а в Костромской, Тверской, Ярославской, Вологодской, Псковской, Кировской и Магаданской областях их доля в общем числе превышает 20%.

Увеличилось число деревень и хуторов с населением 10 человек и менее, а в настоящее время они составляют почти четверть всех сельских населенных пунктов (в 2002 г. — примерно пятую часть). В них проживает всего 0,5% сельского населения. В основном они сосредоточены в Центральном и Северо-Западном федеральных округах. В Ярославской, Вологодской, Новгородской и Псковской областях их доля превышает 40% (рис. 2.5).

По предварительным данным Всероссийской переписи населения 2010 г., сохранилось характерное для населения России значительное превышение численности женщин над численностью мужчин, которое составило 10 495 тыс. человек против 9956 тыс. человек в 2002 г. (табл. 2.8).

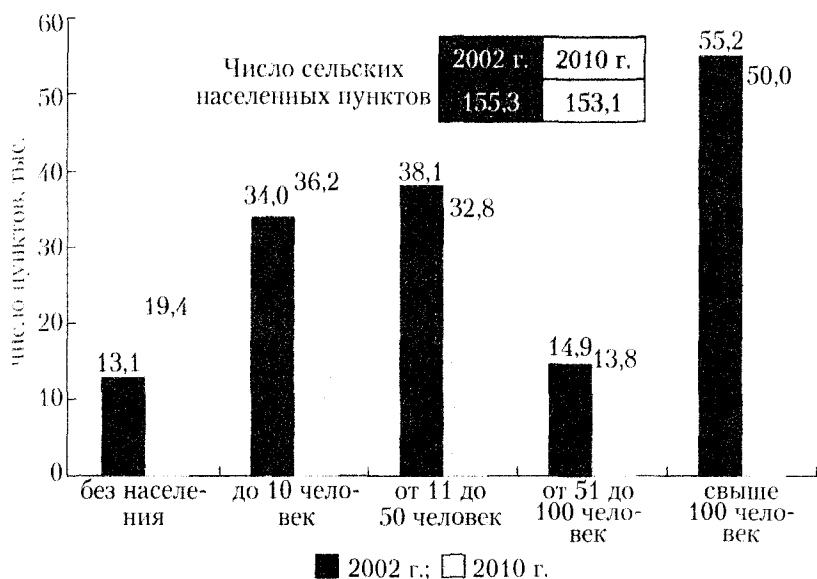


Рис. 2.5. Распределение сельских населенных пунктов по числу жителей

Таблица 2.8

Соотношение численности мужчин и женщин в структуре населения

Год	Мужчины, тыс. человек	Женщины, тыс. человек	Удельный вес мужчин в общей численности населения, в %		
			все население	городское	сельское
1959 (на 15 января)	52 269,1	64 970,5	44,6	44,9	44,2
1970 (на 15 января)	59 160,7	70 780,5	45,5	45,8	45,1
1979 (на 17 января)	63 208,2	74 201,7	46,0	46,1	45,8
1989 (на 12 января)	68 713,9	78 308,0	46,7	46,6	47,1
2002 (на 9 октября)	67 605,1	77 561,6	46,6	46,2	47,6
2010 (на 14 октября)	66 205,0	76 700,2	46,3	45,8	47,8

Число мужчин по сравнению с переписью 2002 г. сократилось на 1400,1 тыс. человек, или 2%, женщины — соответственно на 861,4 тыс. человек, или 1,1%.

Соотношение мужчин и женщин в межпереписной период несколько ухудшилось в связи с высокой преждевременной смертностью мужчин (рис. 2.6).

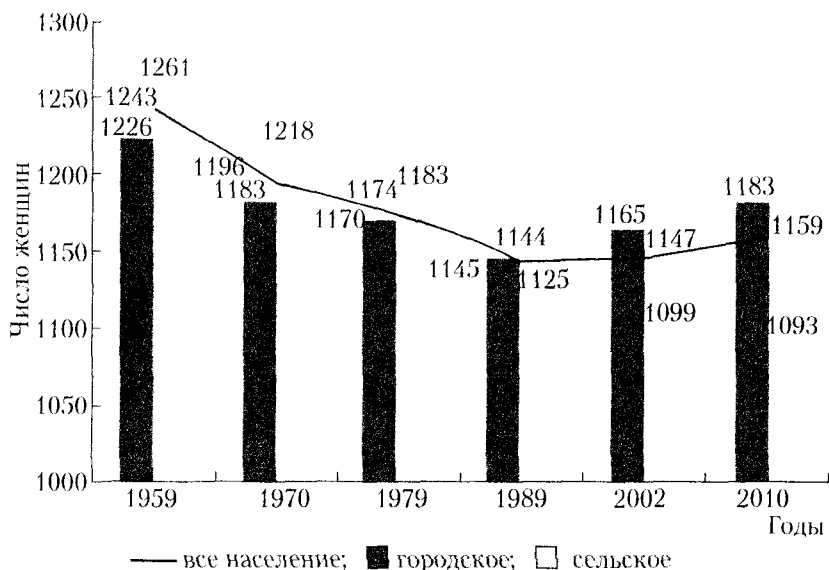


Рис. 2.6. Число женщин на 1000 мужчин

Численность женщин, по предварительным итогам переписи населения, является преобладающей во всех субъектах РФ за исключением Чукотского автономного округа (в 2002 г. мужчины преобладали в Чукотском, Ямало-Ненецком автономных округах и Камчатском крае).

Наиболее высокий удельный вес женщин (около 55% от общего числа жителей) — во Владимирской, Ивановской, Орловской, Тверской, Ярославской, Новгородской областях, Республике Ингушетия.

Характеризуя демографическую ситуацию в России, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в результате предшествующего демографического спада наступила и продолжает усиливаться депопуляция населения. Этот процесс начался в начале 1990-х гг. и совпал с экономическим кризисом в стране.

Во-вторых, для большинства субъектов РФ характерны массовое распространение малодетности (1–2 ребенка в семье); снижение показателей рождаемости у городского и сельского насе-

ления; откладывание рождения первого ребенка; рост внебрачной рождаемости. Такие уровень и характер рождаемости не могут сохранить демографический потенциал страны.

В-третьих, ситуация с рождаемостью осложнена ухудшением положения с брачностью. По сравнению с предыдущей переписью общий коэффициент брачности в 2010 г. снизился на 1/3. Молодые пары все чаще отказываются от официальной регистрации брачных отношений. В результате получила распространение практика добрачных сожительств и неоформленных юридических браков. В 2010 г. каждый четвертый ребенок рождался вне юридического брака.

В-четвертых, депопуляция в России вызвана не только низкой рождаемостью, но и высокой смертностью населения. Уровень мужской смертности в 4 раза выше женской и в 2–4 раза выше, чем в экономически развитых странах социальной ориентации.

В-пятых, растут показатели смертности от сердечно-сосудистых заболеваний, туберкулеза, СПИДа, автотранспортных и техногенных аварий и катастроф, убийств, самоубийств и других причин.

В-шестых, налицо высокая распространенность аборт, патологий беременности и родов, перинатальной смертности и мертворождаемости.

В-седьмых, наблюдается низкий уровень медицинского обслуживания населения. Государственное медицинское страхование охватывает лишь наиболее простые заболевания: ОРЗ, расстройство желудка, насморк и тому подобные болезни, которые лечат с помощью таблеток и микстур.

Состояние здоровья и уровень смертности населения отражаются на ожидаемой продолжительности жизни населения, которая в России в среднем составляет для женщин — 65 лет, для мужчин — 59 лет.

Снижение рождаемости и сокращение численности и доли детей в населении ведут к демографическому старению и существенно снижают экономическую и национальную безопасность страны.

2.1.3. Трудовая миграция населения

Миграция (от лат. *migratio* — переселение) — перемещение населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места проживания, а для человеческих ресурсов — и места приложения труда. На практике выделяют следующие виды миграции.

1. *Постоянная* — переселение населения со сменой места жительства; иногда употребляется синоним *безвозвратная миграция*.

2. *Цикличная* (или периодичная) — перемещение населения на определенный срок (неделю, месяц, сезон и т.д.) с возвращением к прежнему месту жительства.

3. *Маятниковая* (челночная) — регулярные ежедневные передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу. При этом место работы и место проживания находятся на значительном расстоянии друг от друга в различных административно-территориальных образованиях.

Одним из основных признаков миграции является пересечение административной границы территории (государства, области, населенного пункта и т.д.). На этой основе выделяют *внешнюю и внутреннюю* миграцию населения. Внешняя (международная) миграция — это переселение населения, связанное с выездом из страны (*эмиграция*) или въездом в страну (*иммиграция*). В европейских странах указанные термины (эмиграция и иммиграция) применяются к внутригосударственным межрайонным переселениям. Внутригосударственная (внутренняя) миграция — переселение населения внутри страны. По охвату территории миграция подразделяется на следующие: внутриобластную — переселение населения из одного населенного пункта данной области в другой (межрайонная, межгородская); межобластную внутри экономического района — переселение населения из одной области в другую в пределах того же экономического района; межобластную за пределы экономического района — переселение из одной области в другую за пределы данного экономического района.

По функциональному содержанию миграция подразделяется на экономически обусловленную, т.е. связанную с потребностями рынка труда, и специальную — переезды по семейным обстоятельствам, состоянию здоровья, на учебу и т.п.

Миграция населения — чрезвычайно сложное общественное явление, зависящее от совокупности факторов, определяющих количественные и качественные характеристики данного процесса. Они условно делятся на три группы: постоянные, временные и переменные. Постоянные — это природно-климатические условия, транспортно-географическое положение районов вселения относительно мест выхода мигрантов, развитие производительных сил и др. Временные — обозначают состав населения в зависимости от времени вселения в данный район; половозрастную структуру населения; этнический состав населения мест выхода и др. Переменные — уровень развития и структура рабочих мест; состояние трудоустройства; уровень обеспечения жильем и развитие социально-бытовой инфраструктуры; уровень жизни населения и др.

Миграция людей складывается из индивидуальных и коллективных актов. Единицей наблюдения бывает как отдельный человек, так и семья. Мигрантов часто называют новоселами (в течение первых пяти лет после поселения на новом месте) и старожилами (проживающих в данном месте более пяти лет). Отношение численности мигрантов, достигших стадии «старожилов», к их численности на стадии «новоселов» одного года прибытия характеризует *показатель приживаемости*.

Показатели миграции населения. Основные показатели миграции населения характеризуются числом прибытий, выбытий, чистой и валовой миграцией, а также их отношением к численности населения данной территории за определенный срок. Разность между числом прибытий и выбытий называется *чистой миграцией* (сальдо миграции). Эта разность может быть положительной (если число прибывших превышает число выбывших) и отрицательной (при противоположных результатах). Сумма чисел прибытий и выбытий называется *валовой миграцией* (брутто-миграцией). В общем виде коэффициент миграции — это число мигрантов или число миграций (M), соотнесенное со средним населением территории с учетом или без учета миграции (измеряется в промилле):

$$k = \frac{M}{\bar{P}} \cdot 1000,$$

где M — число мигрантов (или миграций); \bar{P} — средняя численность населения данного населенного пункта (территории) (обычно показатели миграции рассчитываются на календарный год).

Коэффициент интенсивности миграционного оборота k_0 — отношение валовой миграции к средней численности населения территории:

$$k_0 = \frac{M_i + M_j}{\bar{P}} \cdot 1000,$$

где M_i — число выбывших (выбытий) за год; M_j — численность прибывших мигрантов за год.

Коэффициент интенсивности чистой миграции (характеристика результативности миграции) k_p — отношение чистой миграции к численности населения территории:

$$k_p = \frac{M_i - M_j}{\bar{P}} \cdot 1000.$$

При анализе миграционных процессов часто возникает потребность в изучении мигрантов с точки зрения их различных харак-

теристик: демографических, социальных, профессиональных и др., например выявление в числе мигрантов мужчин, женщин, детей, возрастных групп населения, городских и сельских жителей, профессиональных структур и т.п. С этой целью используются частные (специальные) коэффициенты миграции. Базой для сравнения служит численность населения с этими же характеристиками. Так, например, *специальный коэффициент возрастной подвижности* $k_{и}$ равен частному от деления числа мигрантов данного возраста M_i на число лиц этого же возраста в населении исследуемой территории P_i :

$$k_{и} = \frac{M_i}{P_i} \cdot 1000.$$

Для выявления специфики миграционного поведения данной группы по сравнению со всеми остальными используется индекс относительной интенсивности миграции, который рассчитывается как отношение частного коэффициента интенсивности для данной группы к общему коэффициенту интенсивности миграции.

Совокупность мигрантов (или миграций), имеющих общие территории выбытия и прибытия, называется *миграционным потоком*; совокупность же мигрантов, объединяемых общим периодом миграции (например, приехавших в данный район в 2000–2010 гг.), называется *миграционной когортой*. Разделение общего объема миграции на отдельные миграционные потоки и когорты имеет определенное значение при изучении количественных и качественных характеристик миграций населения.

Существуют различные методы изучения миграции: статистические, социологические и др. Основными из них являются *статистические*, которые включают прямые, косвенные и расчетные методы. Прямые методы заключаются в непосредственной регистрации каждого отдельного случая передвижения как в месте выбытия мигрантов, так и в месте их прибытия за определенный период, с характеристикой состава мигрантов и направлений миграций. Косвенные и расчетные методы базируются на общих показателях движения населения и специальных приемах их обработки, например, расчет сальдо миграции за определенный период по территориальным единицам путем вычитания естественного прироста из общего прироста населения; похозяйственный метод учета населения сельской местности; методы измерения миграции по данным о продолжительности проживания в определенном месте, о предыдущем месте жительства; на основе расчета коэффициента дожития и изучения миграции из сельской местности в города и др. Для изучения безвозвратной и возвратной (сезон-

ной, маятниковой) миграции применяются методы выборочного статистического анализа, расчет динамических рядов и относительных величин, дисперсионный и корреляционный анализ, теория выборки, моделирование, системный анализ, теория игр, статистические и картографические методы и др.

Социологические методы — совокупность приемов и способов получения и построения научного знания о социальной реальности. Применительно к миграционным процессам это выявление факторов, движущих сил, мотивов миграции и других социальных характеристик мигрантов. Основными способами изучения миграции при этом служат интервьюирование и анкетирование мигрирующих.

Социологические и статистические методы дополняют друг друга, а потому целесообразно их комплексное применение.

Источниками получения информации для изучения миграции населения служат:

- данные текущей статистики о миграции населения;
- материалы переписей населения;
- материалы специальных экономико-социологических исследований и др.

Для изучения миграции сельского населения дополнительными источниками информации являются: единовременный отчет о половом и возрастном составе сельского населения на начало каждого года; итоги ежегодной разработки отрывных талонов адресных листков; балансовые расчеты вовлечения сельской молодежи в учебу и движение работников массовых профессий и др. Ежегодные отчеты сельских муниципальных советов о половом и возрастном составе сельского населения содержат наиболее исчерпывающие сведения о миграции населения. Они дают возможность определить сальдо миграции сельского населения по каждой административно-территориальной единице. Отрывные талоны адресных листков прибытия и выбытия представляются в статорганы и обрабатываются по определенной программе в областном разрезе. Они позволяют получить следующие данные: сальдо межобластной миграции населения; половозрастной состав миграционных потоков в сельской местности; численность и половозрастной состав населения, мигрирующего из сельских местностей в городские и наоборот. Для определения объемов миграции населения области можно дополнительно использовать: данные о численности прибывших и выбывших из области; общий оборот миграции.

Маятниковая миграция. Данная разновидность миграции является одним из видов территориального перемещения работников и представляет собой межпоселенческие трудовые связи,

т.е. когда место работы и место проживания находятся на значительном расстоянии друг от друга в различных административно-территориальных образованиях. Характерной чертой маятниковой миграции является регулярность передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу. При этом регулярность соответствует режиму трудовой деятельности или учебы.

Маятниковая миграция населения обусловлена развитием процесса урбанизации, территориальной концентрации и специализации производства, структурными изменениями в промышленности и сельском хозяйстве. В ее основе — несоответствие размещения рабочих мест, учебных заведений и мест проживания населения. Посредством маятниковой миграции население пригородной зоны крупных городов и городских агломераций вовлекается в производство. Аналогичный процесс наблюдается также в зоне средних и малых городов, в сельской местности, прилежащей к крупным городам. Главные направления миграционных потоков — из села в город, из малого города в крупный. Но вместе с тем намечается тенденция и обратного порядка в связи с расширением передислокации предприятий, производств из крупных городов в пригородную зону.

Как результат объективного развития производства данная миграция носит противоречивый характер с присущими ей положительными и отрицательными чертами.

Среди положительных черт маятниковой миграции следует отметить следующие: обеспечивается более полная занятость отдельных районов, не имеющих достаточного количества рабочих мест; преодолевается до известной степени недостаток в рабочих в центре агломерации и в соседних более развитых промышленных районах; повышается социальная мобильность населения, расширяется зона непосредственного влияния центров сосредоточения материальной и духовной культуры на формирование работников, их образ жизни; создаются современные, наиболее удобные формы поселений, сочетающие элементы городского и сельского расселения, и др. Вместе с тем масштабы и направления маятниковой миграции не всегда соответствуют интересам и потребностям развития экономики. Нарушается трудовой баланс в агропромышленном секторе экономики, возрастают потери свободного времени работников, расходуемого на поездки на работу и к месту жительства, повышается их утомляемость и т.д. Поэтому маятниковая миграция требует научно обоснованного регулирования и имеет важное значение при разработке балансов человеческих ресурсов, программ регулирования рынка труда, для выявления особенностей формирования

промышленно-территориальных комплексов, систем взаимосвязанного расселения и развития социальной инфраструктуры.

Для изучения маятниковой миграции населения необходимо конкретизировать объект учета, определить способ сбора и обработки данных, разработать программу учета мигрантов. Наиболее общими характеристиками маятниковой миграции являются размеры, интенсивность, соотношение составляющих ее потоков, изменение этих характеристик в пространстве и во времени. Маятниковая миграция определяется: а) на основе данных, содержащихся в учетных карточках работающих; б) по данным учета продажи сезонных билетов на железнодорожных станциях и шоссейных (автобусных) маршрутах загородных направлений; в) по первичным материалам переписи населения; г) по спискам населения, составляемым избирательными комиссиями по выборам депутатов, и др.

Наиболее полные данные о маятниковой миграции получают путем проведения специальных обследований по выявлению роли межпоселенческих трудовых связей в формировании кадрового обеспечения отдельных регионов страны, административно-территориальных единиц. Одновременно определяется не только численность работников, ежедневно приезжающих на работу или учебу в изучаемый город (район), но и число работников, ежедневно выезжающих из него на работу в другие районы. Среднегодовой показатель объема маятниковой миграции можно определить по формуле

$$M = \frac{\frac{1}{2}M_1 + M_2 + \frac{1}{2}M_3}{2},$$

где M_1 , M_2 , M_3 — показатели маятниковой миграции соответственно на начало года, на 1 июля и на начало следующего года.

Данные о маятниковой миграции группируются по районам, областям, а также по полу, возрасту, профессионально-квалификационному составу и концентрируются в статорганах. При этом важно знать, в какой мере отвечают интересам экономики масштабы и направления маятниковой миграции населения, с тем чтобы осуществлять поддержание оптимальных границ межпоселенческих трудовых связей.

Международная трудовая миграция. Под ней понимается перемещение людей через границы определенных государств со сменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

Международная трудовая миграция как процесс представляет собой единство эмиграции, иммиграции и реэмиграции. *Эмиграция* — это выезд из страны на постоянное или временное, но про-

должительное проживание в другой стране. *Иммиграция* — въезд в страну на постоянное или временное проживание из другой страны. *Резимиграция* — возвращение на родину к постоянному месту жительства.

В настоящее время в различных странах утвердились разные подходы к определению признаков международной миграции, в основе которых лежат расхождения в интерпретации продолжительности пребывания и цели приезда. В связи с этим существуют разные способы регистрации мигрантов, что затрудняет сопоставимость данных национальных статистических организаций.

Основными показателями движения потоков международных мигрантов являются масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция. Масштабы выбытия — число эмигрантов, выбывших за рубеж из страны за определенный период времени с целью трудоустройства. Масштаб прибытия — число иммигрантов, прибывших за определенный период времени. Сальдо миграции — чистая миграция, или разница между числом прибытий и числом выбытий в стране за определенный период. Валовая миграция — общая миграция, или сумма числа прибывших и числа выбывших в стране (регионе) за определенный период. Международная миграция существует в разных формах: трудовой, семейной, туристической и др.

Международный рынок труда формируется на основе трудовой миграции. На трудовую миграцию влияют как экономические, так и неэкономические причины.

Причинами трудовой миграции могут быть следующие:

- этнические (национализм);
- религиозные;
- семейные (воссоединение семьи);
- экологические;
- политико-правовые (политические гонения, криминальная обстановка в стране и др.);
- личные (духовная близость культур, желание познать новую культуру).

Кроме того, причинами миграции служат:

- наличие большого контраста в уровнях экономического и социального развития стран, и прежде всего в уровне заработной платы;
- создание международных транснациональных корпораций (ТНК) и вывоз капитала;
- развитие научно-технического прогресса, требующего высококвалифицированных специалистов;

В условиях глобализации важным фактором социально-экономического развития все большего числа стран становится между-

народная трудовая миграция населения, способствующая формированию гибкого рынка труда, приобщению развивающихся стран к достижениям мирового научно-технического и общественного прогресса, более рациональному использованию человеческих ресурсов, взаимодействию и взаимообогащению мировых цивилизаций.

Международный мигрант — это лицо, совершающее межгосударственное территориальное передвижение (международную миграцию) с целью смены места жительства и работы навсегда или на определенный срок (от 1 дня до нескольких лет). Международная трудовая миграция связана с пересечением государственной границы с целью поиска работы в стране въезда на определенный срок (от 1 дня до нескольких лет)

Основные критерии международной миграции представлены на рис. 2.7.

Международная трудовая миграция является важнейшей составляющей международной миграции населения и характеризуется такими чертами, как добровольность, временность (возвратность) и экономическая мотивация. *Трудовой мигрант* — это человек, который перемещается в другую страну с целью найма на работу к иностранному физическому или юридическому лицу. Согласно разработкам Международной организации труда (МОТ) выделяют несколько основных категорий трудовых мигрантов.

Сезонные трудовые мигранты — работающие в другом государстве в течение некоторой части года, потому что работа, которую они выполняют, зависит от сезонных условий.

Трудовые мигранты, связанные с реализацией проекта, — работники, допущенные в государство трудоустройства на определенный период для работы исключительно по конкретному проекту.

Трудовые мигранты, работающие по контракту, который устанавливает ограничения по сроку занятости и по типу работы, выполняемой мигрантом.

Временные трудящиеся мигранты — люди, допущенные в другую страну для выполнения в течение ограниченного срока определенной профессиональной деятельности. Они могут менять работодателей и возобновлять разрешение на работу без необходимости выезда из страны трудоустройства.

Обосновавшиеся трудящиеся мигранты — работники, которым после пребывания в стране трудоустройства в течение нескольких лет предоставляется разрешение на проживание в этой стране с неопределенными сроками разрешения на работу (без особых ограничений). Таким мигрантам не требуется выез-

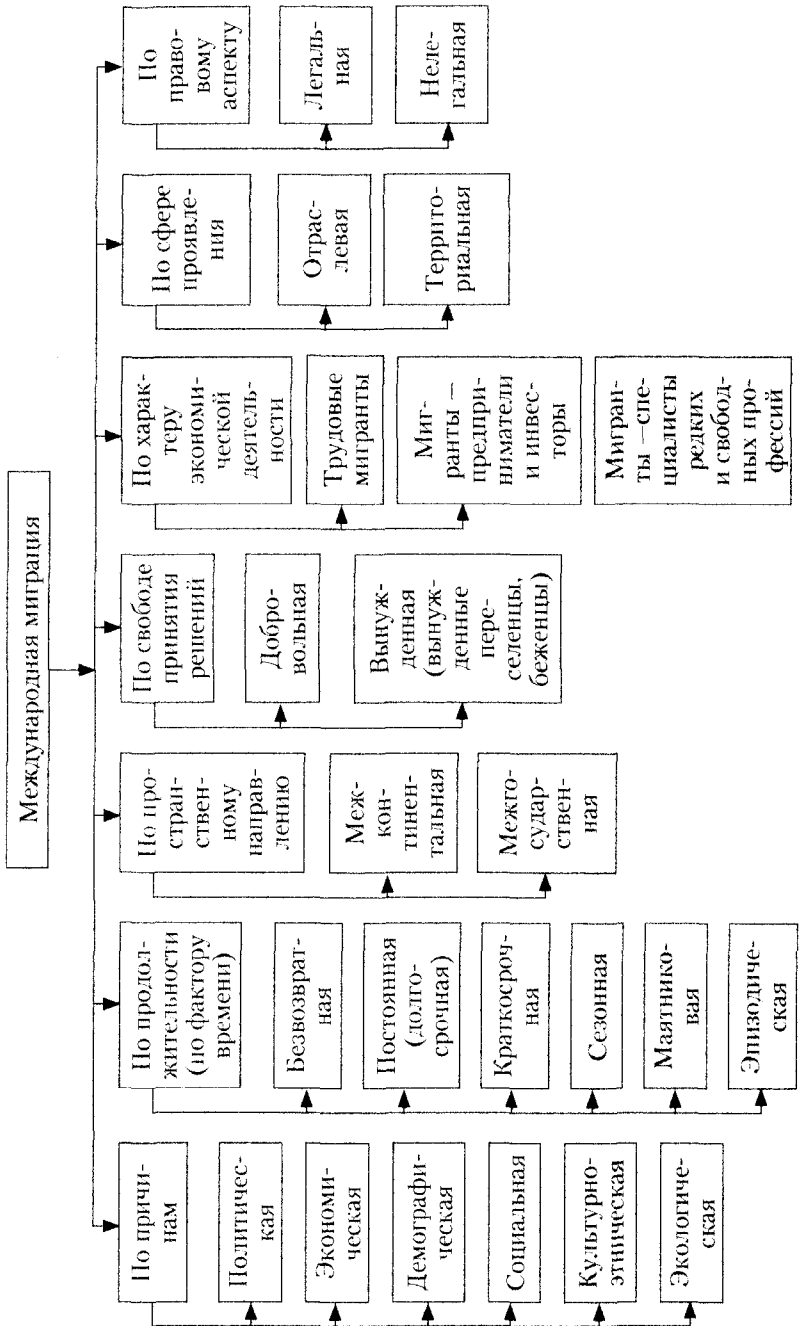


Рис. 2.7. Классификация международной миграции

жать из страны трудоустройства, когда у них нет работы, и им обычно предоставляется право воссоединения с членами семьи при выполнении некоторых условий, касающихся обеспеченности работой и жильем.

Высококвалифицированные трудящиеся мигранты — работники, которым благодаря их квалификации предоставляется режим наибольшего благоприятствования при допуске в страну и на них не распространяются ограничения, касающиеся сроков пребывания, перемены места работы и воссоединения семьи.

Кроме того, выделяются такие категории международных мигрантов, как переселенцы, т.е. лица, переезжающие на постоянное место жительства, а также беженцы — это лица, которые вынуждены эмигрировать из своих стран из-за угрозы их жизни и деятельности.

Трудящийся мигрант может оказаться наемным работником как на законном основании, так и на незаконном. В связи с этим при анализе международной трудовой миграции важно учитывать наличие большой группы лиц, которые формально переместились в другую страну не с целью найма на работу и не являются трудящимися мигрантами, но могут стать наемными работниками в стране пребывания. К ним относятся иностранные стажеры, туристы, иностранные студенты и беженцы. Таким образом, для анализа реальной ситуации, складывающейся в экономике той или иной страны, в том числе на рынке труда, важно принимать во внимание широкий спектр международных мигрантов, которые способны участвовать в экономической деятельности.

В настоящее время в ряде стран для высококвалифицированных работников создаются благоприятные условия пребывания. Это касается допуска в страну, продолжительности пребывания, типа и условий трудоустройства, возможности присоединения к ним членов семей. Поэтому в странах, желающих привлечь и удержать высококвалифицированных мигрантов, обычно имеются четко установленные правовые нормы, допускающие привлечение иностранцев для осуществления экономической деятельности.

Термин «экономическая миграция» используется часто для описания категории мигрантов, большинство из которых привлекаются на временной основе. Но части из них может предоставляться право длительного проживания, если они инвестируют значительную сумму денег в принимающей стране или организуют предприятие, которое позволяет трудоустроить определенное количество работников этой страны. Термин «мигрант в деловых целях» используется для временной трудовой миграции, например журналистов, артистов-исполнителей,

бизнесменов и др. Термин «иммигрирующие инвесторы» используется для обозначения категорий иностранных работодателей, организующих собственное дело в стране назначения или осуществляющих значительные капиталовложения, за что они получают право на долговременное проживание.

Для анализа влияния международной миграции на демографические процессы той или иной страны важно установить численность международных мигрантов, проживающих в данной стране. Если в методиках статистического учета перемещений международных мигрантов в различных странах наблюдаются существенные расхождения, то подходы, используемые многими странами при определении показателя численности международных мигрантов, проживающих в стране, являются достаточно близкими. При этом к иммигрантам обычно относятся лица, которые проживают постоянно (не менее одного года) на территории данной страны и родились в другой стране. В данном случае критерий гражданства во внимание не принимается, так как оно может быть приобретено в любое время.

Классификация видов и форм международной миграции представлена в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Классификация видов и форм международной миграции

Классификационный признак	Вид и формы международной миграции	Характеристика
Фактор времени	Безвозвратная миграция	Переселение из одной страны в другую, обычно связанное со сменой гражданства
	Постоянная (долгосрочная) миграция	Миграция на продолжительный срок, законодательно определяемый миграционными актами каждой страны (в России с 1997 г. это лица, въезжающие или выезжающие на срок более шести месяцев (по классификации ООН этот срок равен одному году)); как правило, имеет трудовой или учебный характер
	Краткосрочная миграция	Выезд (въезд) в другую страну на срок меньший, чем установленный для постоянной миграции, с целью трудоустройства или любой другой экономической деятельности в стране пребывания, осуществляется на основе сезонной, маятниковой и эпизодической миграции

Продолжение табл. 2.9

Классификационный признак	Вид и формы международной миграции	Характеристика
	Сезонная миграция	Временный выезд (въезд) трудовых мигрантов в другую страну на сезонные (сельскохозяйственные, строительные и т.п.) работы
	Маятниковая миграция	Временная трудовая миграция, связанная с ежедневным или с еженедельным передвижением через государственную границу к месту работы и возвращением в страну постоянного проживания (по рекомендации ООН статистической международной миграции не учитывается)
	Эпизодическая миграция	Временный выезд в другую страну с деловыми, рекреационными, туристическими и другими целями (поездки на отдых, лечение, участие в спортивных соревнованиях, а также разного рода командировки и коммерческие поездки)
Фактор свободы принятия решения	Вынужденная миграция	Миграция, обусловленная угрозой для жизни мигрантов (в результате стихийных бедствий, военных действий, преследований по политическим причинам, национальному признаку и т.п.); это беженцы, вынужденные переселенцы, лица, ищущие убежище; может иметь временный или постоянный характер
	Добровольная миграция	Решение о миграции принимается человеком свободно и добровольно: основывается обычно на экономических, психологических, семейных и других мотивах, может иметь временный или постоянный характер; иногда происходит при поддержке государства; часто осуществляется в форме экономической, трудовой или легальной миграции
Фактор участия в экономической деятельности	Экономическая миграция	Добровольная (часто возвратная) миграция, обусловленная экономическими соображениями: она включает постоянную, сезонную, маятниковую, некоторые формы эпизодической миграции и частично безвозвратную (если экономические причины последней являются преобладающими); основными формами экономической миграции являются трудовая и нелегальная миграция

Окончание табл. 2.9

Классификационный признак	Вид и формы международной миграции	Характеристика
	Трудовая миграция	Предполагает трудоустройство на основе пайма в стране въезда, при этом смена места жительства не является обязательной: трудовая миграция осуществляется на основе постоянной и краткосрочной миграции (если она не связана с трудоустройством в стране пребывания), а также сезонной и маятниковой миграции; особой формой трудовой миграции считается нелегальная миграция (поскольку обычно она связана с нелегальным трудоустройством)
Правовой фактор	Легальная миграция	Миграция без нарушения режима въезда и пребывания: может иметь вынужденный и добровольный характер, часто осуществляется на основе экономической или трудовой миграции
	Нелегальная миграция	Незаконная форма миграционного передвижения, которая связана с нарушением либо режима въезда, либо режима пребывания в стране въезда; часто целью незаконных мигрантов является незаконное трудоустройство

Современная международная трудовая миграция характеризуется активизацией и ростом влияния стран — экспортеров рабочей силы, использующих различные методы и средства для достижения целей эмиграции, в том числе организационные.

Международная организация по миграции (МОМ) образована в 1949 г. как Международная организация по делам беженцев (МОБ), позже ее полномочия были расширены, и с 1989 г. она была переименована.

В МОМ входит 81 государство, из которых 46 — члены, 35 — наблюдатели. В рамках этой организации осуществляется разработка долгосрочных программ в области регулирования миграционных потоков, оказания помощи в вопросах организации миграции, технического сотрудничества, предотвращения «утечки умов», реэмиграции, предоставления экспертных услуг и т.д.

Основными функциями МОМ на данный момент согласно уставу являются:

- осуществление упорядоченной и запланированной миграции граждан;

- перемещение квалифицированной рабочей силы, включая членов семьи, которые могут содействовать развитию принимающих стран;
- организация передвижения беженцев;
- предоставление государствам форума для обмена мнениями, опытом и сотрудничества.

В настоящее время МОМ в большей степени регулирует не количественную сторону миграции, а качественную (например, вербовка квалифицированных кадров, возвращение квалифицированных кадров на родину).

В качестве основных целей международной миграции МОМ признает следующие: наем на работу; воссоединение семей; получение образования; краткие туристические, семейные, деловые визиты (срок до 3 месяцев); поиск политического убежища (по Женевской конвенции); возвращение граждан на родину, к своим этническим корням; выезд на постоянное место жительства.

МОМ — это единственная организация, имеющая глобальные полномочия; при этом она не входит в учреждения ООН, но тесно с ней сотрудничает.

Российская Федерация с 1992 г. является наблюдателем в МОМ.

Управление Верховного комиссариата по делам беженцев (УВКБ) при ООН занимается вопросами защиты беженцев, реализации долгосрочных решений, в первую очередь репатриации.

Система постоянного наблюдения за миграцией (СОПЕМИ) при ОЭСР координирует деятельность национальных иммиграционных управлений.

В Западной Европе деятельностью, связанной с обеспечением и защитой прав трудящихся мигрантов, занимается Межправительственный комитет по вопросам миграции (СИМЕ).

Документы, разрабатываемые указанными международными организациями, имеют большее значение применительно к национальному законодательству, поскольку при формировании политики в области внешней трудовой миграции должны учитываться требования международных конвенций.

Международные конвенции, в том числе Всеобщая декларация прав человека, декларируют свободный выбор места жительства и работы в качестве основополагающих прав человека.

Основной идеей конвенций о трудящихся-мигрантах является признание государствами, ратифицирующими данный документ, равенства в отношении мигрантов независимо от их национальной и расовой принадлежности, религии, пола.

Основные центры притяжения мигрантов. На практике можно выделить определенные географические регионы, которые являются местами наиболее массового привлечения иностранных трудящихся.

Данные регионы называют центрами притяжения. В настоящее время в мире сложились и функционируют восемь мировых центров притяжения рабочей силы. Выделяют старые, или традиционные, центры притяжения, сложившиеся в XVIII — XIX вв., и новые.

К традиционным центрам относят страны Западной Европы и США. В Западной Европе насчитывается 13 млн мигрантов и членов их семей. Ежегодный доступ иммигрантов в США с 1995 г. установлен на уровне 650 тыс. человек.

В Австралии используется труд примерно 200 тыс. иностранных рабочих. Преобладают мигранты из Восточной и Юго-Восточной Азии, а также из Восточной и Центральной Европы.

С 1982 г. Австралия проводит миграционную политику, на основе которой в первую очередь в страну принимаются иммигранты, осуществляющие инвестиции в экономику страны, например, в начале 1990-х гг. в экономику Австралии таким образом влилось 1,2 млрд долл.; 9 тыс. инвесторов и 28 тыс. членов их семей получили визы.

Россия находится в центре различных миграционных потоков с начала 1990-х гг.

Несмотря на значительное увеличение притока в Россию иностранной рабочей силы, внешняя трудовая миграция пока не оказывает существенного влияния на российский рынок труда. Удельный вес трудовых мигрантов не превышает 1,5–2% занятого населения. Однако более весомо влияние иностранных работников на локальные рынки труда (Санкт-Петербурга, Москвы, Ростовской, Белгородской, Тюменской областей, Приморского края и др.).

Приток в Россию иностранных работников позволяет решать задачу заполнения свободных рабочих мест, на которые даже в условиях растущей безработицы не идет местное население. Свыше 90% всех трудовых иммигрантов в России заняты малоквалифицированными, непрестижными и тяжелыми видами труда.

Процесс миграции из России на сегодняшний день развивается в большей степени стихийно, в меньшей — организовано, и, естественно, каждая из этих форм трудовой миграции имеет неравные стартовые возможности для их участников, а значит, и разные социальные и социально-психологические последствия.

2.1.4. Демографическая политика Российской Федерации

Демографическая политика — это целенаправленная деятельность государственных органов и иных социальных институтов в сфере регулирования процессов воспроизводства населения. Она призвана воздействовать на формирование желательного для общества режима воспроизводства населения, сохранения

цели изменения тенденций в области динамики численности и структуры населения, темпов их изменений, динамики рождаемости, смертности, семейного состава, расселения, внутренней и внешней миграции, качественных характеристик населения.

Демографическая политика РФ — это система определения важнейших целей, задач и приоритетов воздействия на демографическое развитие.

Основой демографической политики является научно-обоснованная концепция. Она составляет правовое и идеологическое пространство, в рамках которого могут формироваться программные документы по вопросам рождаемости и поддержки семьи, здоровья и продолжительности жизни, миграции и иных аспектов демографического развития.

Концепция разрабатывается на долгосрочный период. Ее реализация предполагает устойчивое социально-экономическое развитие страны, что обусловлено инерционностью демографических процессов и долгосрочностью достижения ожидаемых результатов.

Целью демографической политики РФ является постепенная стабилизация численности населения и формирование предпосылок последующего демографического роста.

Задачи демографической политики РФ определяются в следующих областях:

- в области укрепления здоровья и увеличения ожидаемой продолжительности жизни;
- в области стимулирования рождаемости и укрепления семьи;
- в области миграции и расселения.

В соответствии с поставленными задачами определяются основные приоритеты демографической политики РФ (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Основные приоритеты демографической политики РФ

Области уста- новки приори- тетов	Приоритеты
Укре- пление здоровья и уве- личение продол- житель- ности	Укрепление состояния здоровья детей и подростков, прежде всего за счет совершенствования профилактических мероприятий по снижению травм и отравлений, курения, алкоголизма и наркомании, развития физической культуры, отдыха и оздоровления. Сохранение репродуктивного здоровья населения путем совершенствования профилактической и лечебно-диагностической помощи.

Окончание табл. 2.10

Области уста- новки приори- тетов	Приоритеты
жизни населе- ния	<p>Улучшение состояния здоровья населения в трудоспособном возрасте, в первую очередь за счет профилактических мероприятий по снижению травм и отравлений, а также раннему выявлению болезней системы кровообращения, новообразований и инфекционных болезней.</p> <p>Сохранение здоровья пожилых людей, для которых наиболее важны профилактика сердечнососудистых, онкологических, эндокринных и инфекционных заболеваний</p>
Стиму- лирова- ние рож- даемости и укреп- ление семьи	<p>Ориентация системы общественных и личностных ценностей на семью, состоящую из родителей с несколькими детьми, путем усиления приоритетности интересов таких семей при формировании и реализации социальной политики.</p> <p>Создание условий для жизнедеятельности семьи, дающих возможность рождения, содержания и воспитания нескольких детей и направленных на обеспечение постепенного перехода от малодетной (1–2 ребенка) к среднететной (3–4 ребенка) семье.</p> <p>Обеспечение работникам, имеющим детей, благоприятных условий для сочетания трудовой деятельности с выполнением семейных обязанностей.</p> <p>Повышение воспитательного потенциала семьи как основного субъекта социализации путем формирования у детей, подростков и молодежи ориентации на полную семью и рождение двух и более детей.</p> <p>Формирование общественного мнения в направлении необходимости укрепления семьи с двумя и более детьми, в первую очередь молодой семьи.</p> <p>Разработка и реализация стратегии деинституализации детей-сирот, детей-инвалидов, развитие форм их семейного устройства</p>
Мигра- ция и рассе- ление	<p>Привлечение иммигрантов, в первую очередь граждан государств – участников СНГ, на основе селективной миграционной политики.</p> <p>Создание условий для сокращений эмиграционного оттока, ведущего к сокращению научно-технического, интеллектуального и творческого потенциала населения РФ.</p> <p>Обеспечение легализации миграции в РФ путем применения соответствующих правовых, организационных, финансовых и прочих механизмов.</p> <p>Создание системы эффективной защиты законодательно закрепленных прав вынужденных мигрантов на территории РФ</p>

Реализация демографической политики в РФ предполагает:

- объединение усилий государственных и общественных организаций, направленных на выработку единых подходов к формированию демографического поведения и установок с целью сохранения и укрепления демографического потенциала РФ;
- координацию действий законодательных и исполнительных органов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, направленных на оздоровление демографической ситуации;
- разработку федеральных и региональных планов действий и программ по достижению конкретных результатов в рамках основных задач, поставленных в этой области, включающих сроки реализации и исполнения;
- концентрацию финансовых и материальных ресурсов на реализацию приоритетных положений политики с учетом использования средств федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, привлечение дополнительных внебюджетных поступлений, включая средства международных организаций;
- обеспечение учета демографической ситуации в федеральных и региональных программах социально-экономического развития;
- продвижение в решения международных организаций, занимающихся вопросами демографии и миграции, положений, отвечающих приоритетам российской политики в этих областях.

На уровне органов исполнительной власти субъектов РФ главными задачами в области улучшения демографической ситуации являются:

- разработка и реализация региональных программ улучшения демографической ситуации;
- разработка и реализация территориальных целевых программ в области народонаселения, здравоохранения, занятости, социальной защиты населения, молодежной политики, включая программы, направленные на улучшение положения семьи и детей;
- организация информационно-просветительской деятельности по пропаганде региональной демографической политики.

Федеральная политика служит основой для формирования демографической политики в субъектах РФ и разработки региональных планов по улучшению демографической ситуации.

Для обеспечения последовательности в выполнении положений демографической политики, работа по ее реализации выполняется в несколько этапов.

На *первом этапе* осуществляются:

- реализация плана первоочередных мероприятий по проведению демографической политики РФ;

- разработка и реализация региональных планов первоочередных мер, направленных на решение наиболее острых демографических проблем применительно к конкретным субъектам РФ;
- разработка плана реализации основных направлений демографической политики РФ на ближайшие годы.

Реализация первоочередных мероприятий позволит создать нормативно-правовую базу проведения активной демографической политики и обеспечить условия дальнейшего социально-экономического развития России.

На *втором этапе* предполагается:

- выполнение плана реализации основных направлений демографической политики РФ;
- разработка и реализация федеральной целевой программы, направленной на улучшение демографической ситуации в РФ на среднесрочную перспективу.

В результате проводимой в РФ работы, направленной на улучшение демографической ситуации, предполагается стабилизировать численность населения за счет увеличения средней продолжительности жизни, повышение в перспективе показателей рождаемости, снижение показателей смертности населения. Улучшится структура размещения производительных сил, что, несомненно, окажет позитивное влияние на показатели социально-экономического и демографического развития России.

2.2. Показатели численности и структура человеческих ресурсов

2.2.1. Классификация населения по его отношению к трудовой деятельности

В соответствии с рекомендациями МОТ и учетом национальных особенностей России принята следующая классификация населения по его отношению к трудовой деятельности: трудоспособное население; трудовые ресурсы; экономически активное население; занятое население; безработные; экономически неактивное население.

Рассмотрим эти категории.

Трудоспособное население — часть человеческих ресурсов, ограниченная определенными возрастными границами. Границы трудоспособного возраста носят подвижный характер (главным образом в сторону повышения) и определяются социально-экономическими и климатическими условиями жизнедеятельности населения, качеством, уровнем и средней продолжитель-

ностью жизни и др. В соответствии с этим устанавливаются нижняя и верхняя границы трудоспособного возраста. В России они составляют: 16–54 лет — для женщин (включительно); 16–59 лет — для мужчин (включительно).

Трудоспособность — физическая и духовная способность людей к осуществлению трудовой деятельности.

В соответствии с характером работы, которую в состоянии выполнить человек, выделяют:

1) *общую трудоспособность* (т.е. способность к выполнению какой-либо работы в обычных условиях);

2) *профессиональную трудоспособность*, т.е. способность к выполнению работы по определенной профессии, специальности;

3) *специальную трудоспособность*, т.е. способность выполнять работу в нестандартных условиях производства и климата.

По объему обычно выделяют *полную и неполную трудоспособность* (ограниченную, частичную и т.д.).

Трудовые ресурсы — часть трудоспособного населения (занятые и незанятые), которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Исходной базой для определения *количественных характеристик трудовых ресурсов* являются показатели численности населения: фактическая, прогнозируемая и средняя. Последний показатель используется при оценке и анализе демографических процессов: исчислении общих и специальных коэффициентов рождаемости, смертности, а также коэффициентов абсолютных темпов роста и прироста населения, среднего коэффициента прироста населения и среднего темпа прироста населения.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется образовательным уровнем и уровнем профессиональной подготовки, при оценке которых учитываются: профессионально-квалификационная структура, удельный вес работников по всем видам деятельности, уровень квалификации и компетенции, структура по отдельным половозрастным группам и др.

Приобретение способностей к труду через систему общего и специального образования, профессиональной подготовки, восстановление и развитие способностей к труду наряду с естественным воспроизводством населения составляют первую фазу воспроизводства трудовых ресурсов — их формирование.

Экономически активное население — часть населения (занятого и незанятого трудовой деятельностью), обеспечивающая предложение труда для производства товаров, услуг и иных материальных и духовных ценностей.

Уровень экономической активности населения — доля численности экономически активного населения в общей численности населения соответствующей возрастной группы.

Занятое население — лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу самостоятельно или у отдельных граждан независимо от сроков получения непосредственной оплаты или дохода за свою деятельность. Не включаются в состав занятых зарегистрированные безработные, выполняющие оплачиваемые общественные работы, полученные через службу занятости, и учащиеся и студенты, выполняющие оплачиваемые сельскохозяйственные работы по направлению учебных заведений;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни или травмы, ухода за больными; ежегодного отпуска или выходных дней; компенсационного отпуска или отгулов, возмещения сверхурочных работ или работ в праздничные (выходные) дни; работы по специальному графику; нахождения в резерве (такое имеет место при работе на транспорте); установленного законом отпуска по беременности, родам и уходу за ребенком; обучения, переподготовки вне своего рабочего места, учебного отпуска; отпуска без сохранения или с сохранением содержания по инициативе администрации; забастовки; других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К *безработным* относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы (доходного занятия);

б) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службы занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятия (работодателю), использовали личные связи и т.д. или предпринимали шаги к организации собственного дела;

в) были готовы приступить к работе.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

Уровень безработицы — удельный вес численности безработных в численности экономически активного населения.

Продолжительность безработицы — промежуток времени, в течение которого лицо ищет работу (с момента начала поиска работы и до момента трудоустройства или до рассматриваемого периода), используя при этом любые способы.

Экономически неактивное население — население, которое не входит в состав трудовых резервов (занятых и безработных). Величина экономически неактивного населения включает следующие категории:

а) учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, посещающие дневные учебные заведения (включая дневные аспирантуры и докторантуры);

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по потере кормильца при достижении ими пенсионного возраста;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III групп);

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. лица, которые прекратили поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода.

Статус в занятости определяется для экономически активного населения, т.е. как для занятых, так и для безработных в зависимости от степени экономического риска, элементом которого является вид взаимоотношения лица, наделенного определенными полномочиями (в пределах установленных обязанностей), с другими работниками и предприятиями.

Для безработных лиц, ранее имевших работу, статус определяется по их предыдущей занятости.

Экономически активное население делится на две группы:

- наемные работники, деятельность которых управляется или осуществляется согласно установленному набору правил. Основные фонды, некоторые или все инструменты, помещения, как правило, являются собственностью других лиц;

- лица, работающие не по найму, которые объединяют следующие четыре категории: лиц, работающих на индивидуальной основе; работодателей; неоплачиваемых работников семейных предприятий; членов коллективных предприятий. Доход их (или семьи) непосредственно зависит от результатов деятельности по производству товаров или услуг. Они принимают управленческие решения, влияющие на деятельность предприятия, или делегируют эти полномочия, но за собой оставляют ответственность за благополучие предприятия.

Классификация по статусу в занятости осуществляется исходя из следующих определений:

— *наемные работники* — это лица, которые заключили письменный трудовой договор, контракт или устное соглашение с руководителем предприятия любой формы собственности или отдельным лицом об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме (т.е. при заключении договора) оплату наличными деньгами или натурой. Избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность лица, включая директоров и управляющих предприятий, служителей религиозных культов, считаются наемными работниками;

— *работающие на индивидуальной основе* — это лица, самостоятельно осуществляющие деятельность, приносящую доход, не используя труд наемных работников или привлекающие отдельных работников на короткий срок (сезонные и случайные работы);

— *работодатели* — это лица, управляющие собственным частным (семейным) предприятием, фермой, а также лица, занятые профессиональной деятельностью или ремеслом на самостоятельной основе и постоянно использующие труд наемных работников.

Работодателем является управляющий семейным предприятием, если его семья владеет предприятием без раздела на доли владения между членами семьи и использует труд наемных работников на постоянной основе для осуществления производственной деятельности. Свои управленческие функции работодатель может делегировать наемному управляющему, оставляя за собой ответственность за благополучие предприятия;

— *неоплаченные работники семейных предприятий* — это лица, работающие без оплаты на частном семейном предприятии, которым владеет родственник;

— *члены производственных кооперативов (коллективных предприятий) и партнеры* — это лица, работающие на данных предприятиях и являющиеся членами коллектива собственников, владеющих этими предприятиями;

— *лица, не поддающиеся классификации по статусу*, — это безработные, ранее не занятые трудовой деятельностью, приносящей доход, или лица, информация о которых не дает возможности отнести их к тому или иному статусу в занятости.

Наемные работники распределяются на две подгруппы:

- гражданское население;
- военнослужащие.

К военнослужащим относятся лица, имеющие воинское звание и находящиеся на действительной воинской службе по кон-

тракту или призыву. К военнослужащим не относятся лица, состоящие на службе в органах внутренних дел в качестве рядового или начальствующего состава. Обучение в военных учебных заведениях дневной формы обучения не является оплачиваемой занятостью, доходным занятием или временным отсутствием на предприятии, организации.

Наемные работники распределяются также по длительности найма на работу:

- постоянные работники. Среди них выделяются работники, у которых трудовой договор не определяется продолжительностью найма, но она достаточно большая для отнесения их к временным работникам или нанятым на случайные работы;

- временные работники;
- сезонные работники;
- работники, нанятые на общественные работы.

Основная работа (доходное занятие) и дополнительная работа определяются для всех лиц, относящихся к категории занятых и имеющих более одной работы (занятия).

Основной является та работа, в подразделении которой находится трудовая книжка. В случае ее отсутствия — та работа, которую лицо само считает основной или на которой отработано наибольшее количество часов. В случае внутреннего совместительства основной считается работа в пределах нормальной продолжительности рабочего времени для данного вида работ.

Дополнительной работой может быть совместительство любого рода, другая работа по контракту или случайная, разовая работа.

В совместительство не включается работа на нескольких предприятиях в случае, предусмотренном родом деятельности по основному месту работы, т.е. командировки, выполнение общественных работ по направлению предприятия и т.п., а также работа в личном подсобном хозяйстве, на садовом участке для удовлетворения своих нужд, а не для продажи на сторону.

Неполная видимая занятость определяется количеством лиц наемного труда, вынужденных работать (по инициативе администрации, работодателя, а также из-за отсутствия рабочих мест с полной занятостью на рынке рабочей силы) меньше установленной законом нормальной продолжительности рабочего времени в рассматриваемый период времени. Это лица, вынужденно работающие «с неполной рабочей неделей» или «с неполным рабочим днем», когда по условиям трудового договора работники трудятся меньше часов, чем установлено расписанием, графиком на данном предприятии или законодательством для данной категории работников (например, вместо восьми часов — четыре), или уменьшается количество рабочих дней против пятидневной

(шестидневной) рабочей недели и, следовательно, количество часов работы в неделю. При этом работники ищут дополнительную работу или готовы работать дополнительно.

2.2.2. Прогнозирование численности населения и источники трудоустройства экономики

Прогноз численности населения для отдельного административно-территориального образования или страны в целом имеет важное значение для управления социально-экономическими процессами трудоустройства и трудоустройства. Исходя из динамики демографических характеристик, образовательного уровня населения, развития социально-экономических условий жизнедеятельности определяются длительные тенденции изменения количественных и качественных показателей населения и трудовых ресурсов. Прогнозные расчеты позволяют выявить ожидаемые изменения численности населения, оценить демографическую ситуацию, складывающуюся как в отдельных регионах, так и в целом по стране; определить численность трудовых ресурсов, развитие их образовательного и профессионально-квалификационного уровня; проследить влияние других социально-экономических и экологических факторов на воспроизводственный процесс.

Для того чтобы определить перспективную численность населения, при составлении краткосрочного прогноза используется метод ретроспективной экстраполяции, а на более долгие сроки — метод передвижки по возрастам.

Метод ретроспективной экстраполяции опирается на показатели темпов роста населения, вычисленные за предшествующее время. На основе расчетов показателей среднегодового темпа изменения численности населения и при условии существования реальной возможности использования этих темпов на будущий период перспективные размеры населения каждого последующего года P_j определяются как произведение численности населения за предыдущий год P_{j-1} и среднегодового темпа изменения общей численности населения K :

$$P_j = P_{j-1} \cdot K.$$

Если численность населения изменяется неравномерно, то необходимо выделить различные этапы, отличающиеся друг от друга типом динамики и ее темпами. В пределах каждого этапа рассчитывается среднегодовой темп.

На практике для определения перспективной численности населения широкое распространение получил *метод передвижки по возрастам*. При умножении численности населения, установленной по переписи в определенной половозрастной группе,

на соответствующий коэффициент дожития получается величина численности населения в следующем возрасте, принятом для расчета интервала. Это, как правило, бывают одногодичные или пятилетние интервалы. Расчет ведется в следующей последовательности. Вначале определяется численность населения на конец расчетного года, а затем на основе данных о движении населения рассчитывается окончательная численность городского и сельского населения в половозрастном разрезе для конкретной административно-территориальной единицы.

Для анализа режима воспроизводства населения в США и некоторых других странах демографы обычно используют не общие показатели движения населения, а показатели фертильности. Общий коэффициент фертильности показывает число рождений на 1000 женщин в детородном возрасте (обычно 15–44 года). Суммарный коэффициент фертильности означает среднее количество детей, рождаемых каждой женщиной на протяжении детородного периода. Уровень фертильности принимается в качестве исходной базы и для расчета перспективной численности населения. При этом, разумеется, учитывается широкий круг социально-экономических и экологических факторов.

В табл. 2.11 приведен вариант сценарных предпосылок и прогнозных расчетов ожидаемой численности населения России до 2050 г. Сценарий представляет 4 варианта динамики численности населения России от наиболее пессимистичного («низкий», с низкими показателями рождаемости, наименьшей продолжительностью жизни) до относительно оптимистичного («высокий», где предполагаются большая продолжительность жизни, лучшие показатели рождаемости).

Таблица 2.11

Сценарные предпосылки и ожидаемая численность населения России

Годы	Вариант			
	Низкий	Средний	Средний с высокой миграцией	Высокий
Суммарный коэффициент рождаемости				
2000	1,20	1,20	1,20	1,20
2025	1,09	1,40	1,40	1,66
2050	1,09	1,40	1,40	1,75
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении (мужчины), лет				
2000	59,0	59,00	59,00	59,0
2025	60,2	63,10	63,10	65,5
2050	62,4	66,30	66,30	70,3

Окончание табл. 2.11

Годы	Вариант			
	Низкий	Средний	Средний с высокой миграцией	Высокий
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении (женщины), лет				
2000	72,2	72,20	72,20	72,2
2025	73,4	75,00	75,00	76,9
2050	75,2	77,70	77,70	81,0
Миграционный прирост, тыс. человек				
2001–2025	1050	2204	4509	3104
2026–2050	790	1675	6650	2470
Численность постоянного населения на конец года, тыс. человек				
2000	144 819	144 819	144 819	144 819
2020	121 983	130 990	131 836	137 323
2030	107 311	121 501	123 994	132 758
2040	92 129	111 568	115 920	127 036
2050	77 162	101 921	107 605	122 634

2.2.3. Численность и структура трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы имеют количественные и качественные характеристики. Первые из них включают показатели численности и состава (по полу, возрасту, общественным группам и др.). Вторые — показатели образовательного уровня, профессионально-квалификационной структуры и т.п.

Показатели численности трудовых ресурсов рассчитываются по состоянию на конкретный момент времени для определенной административно-территориальной единицы (района, области, республики и т.д.). Ввиду постоянного изменения численности трудовых ресурсов рассчитываются средние показатели, например среднегодовая численность трудовых ресурсов.

Исходной базой для определения количественных характеристик трудовых ресурсов служит численность населения, обладающего способностью к труду в соответствии с установленными государством условиями воспроизводства рабочей силы. На основе половозрастных данных переписи населения определяется численность населения трудоспособного (рабочего) возраста, из нее вычитается численность лиц того же возраста, считающихся, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособными (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов). В межпереписной период данные о численности

населения рабочего возраста корректируются с учетом его движения за это время, а также изменений, происшедших с момента переписи в административно-территориальном делении.

Количественная характеристика трудовых ресурсов во времени и по темпам изменения определяется с помощью абсолютных и относительных показателей: абсолютного прироста, темпов роста и прироста трудовых ресурсов.

Абсолютный прирост трудовых ресурсов — разность между численностью трудовых ресурсов на начало и конец года с учетом сальдо миграции.

Темп роста трудовых ресурсов — отношение двух последовательных уровней ряда динамики численности трудовых ресурсов:

$$(P_1 / P_0)(P_2 / P_1) \dots (P_n / P_{n-1}).$$

Средний темп роста трудовых ресурсов за n равновеликих временных интервалов (месяцы, годы) исчисляется как среднее геометрическое и выражается в виде простого отношения двух чисел или, при умножении на 100 (в процентах):

$$T_p = \sqrt[n]{(P_1 / P_0)(P_2 / P_1) \dots (P_n / P_{n-1})} = \sqrt[n]{P_n / P_0}.$$

Одним из показателей количественных изменений трудовых ресурсов является коэффициент естественного их прироста, исчисляемый как отношение естественного прироста трудовых ресурсов к их среднегодовой численности за определенный период, умноженное на 1000.

Коэффициент естественного прироста трудовых ресурсов определяется и как разность между коэффициентами естественного пополнения и естественной убыли трудовых ресурсов. Эти коэффициенты представляют собой отношения, соответственно, величины пополнения и величины выбытия к среднегодовой численности трудовых ресурсов, выраженные в промилле.

Разница между темпами и коэффициентами прироста трудовых ресурсов состоит в следующем. Темпы прироста (общего, естественного, механического) представляют собой отношения абсолютных величин соответствующих приростов к численности трудовых ресурсов на начало периода, для которого исчисляется показатель. Коэффициенты прироста — отношения тех же величин к средней численности трудовых ресурсов за изучаемый период. Разница между темпами и коэффициентами прироста тем меньше, чем меньше промежуток времени, для которого исчисляются показатели.

Численность трудовых ресурсов составляет основу трудового потенциала общества. В состав трудовых ресурсов входит главным образом трудоспособное население в трудоспособном

возрасте. В связи с ростом бедности населения возрастает занятость в рыночном хозяйстве лиц пенсионного возраста, особенно на протяжении первых пяти пенсионных лет.

Показатели численности трудовых ресурсов используются прежде всего для составления баланса трудовых ресурсов, а также в научных исследованиях, при регулировании рынка труда и др.

Возрастная структура трудовых ресурсов. Данные о составе трудовых ресурсов по возрасту, полу и другим признакам определяются количественными и качественными характеристиками рабочей силы, закономерностями ее воспроизводства, размещения и др. Соотношение возрастных групп в составе трудовых ресурсов представляет собой их возрастную структуру. При изучении трудовых ресурсов принято выделять четыре основные возрастные группы: это молодежь 16–29 лет; лица среднего возраста 39–49 лет; лица предпенсионного возраста — мужчины 50–59 лет, женщины 50–54 лет; лица пенсионного возраста — мужчины 60 лет и старше и женщины 55 лет и старше, занятые в общественном хозяйстве. В научных и практических целях наряду с укрупненными возрастными интервалами изучаются также возрастные структуры с 5- или 10-летними интервалами.

Независимо от территориального размещения трудовая активность населения в одних и тех же возрастных группах имеет общие закономерности. Так, в возрастной группе 16–29 лет большая часть молодежи до 24 лет занята обучением, получением профессиональной подготовки, военной службой. Этот контингент активно включается в общественное производство к 25 годам. Поэтому наиболее высокая трудовая активность и занятость характерна для населения в возрасте 25–49 лет. У лиц старше 50 лет трудовая активность постепенно снижается. По сравнению с предыдущей возрастной группой она ниже в среднем на 5–6 процентных пунктов. Однако при научно обоснованной организации перемены труда имеются значительные резервы вовлечения данной возрастной группы в общественное производство. Особую группу составляет население старше трудоспособного (рабочего) возраста — пенсионеры. Определенная часть лиц пенсионного возраста продолжает трудиться в общественном хозяйстве. Однако их трудовая деятельность остается относительно активной лишь 3–5 лет после получения пенсии. Затем она резко снижается, причем у женщин трудовая активность в этом возрасте, по данным переписи, бывает в 2,5 раза ниже, чем у мужчин. Лишь в отдельных областях деятельности, таких как социально-бытовая инфраструктура, можно с пользой как для общества, так и для самих работающих применить труд данной группы населения.

В практике управления используется понятие «возрастной контингент» — совокупность людей одной или нескольких возрастных групп. Группы возрастного контингента обусловлены физиологическими особенностями людей и зависят от социально-экономического строя общества.

Изменения в соотношении населения трудоспособного и нетрудоспособного возраста характеризуют тенденции воспроизводства населения. Расчеты указанных контингентов проводятся по данным переписи населения, а между переписями — с учетом естественного и механического движения населения.

Структура трудовых ресурсов по полу. Этот показатель имеет важное значение для формирования эффективной структуры занятости по сферам приложения труда в профессионально-отраслевом и территориальном разрезах и определяется путем выявления соотношений мужчин и женщин, занятых в общественном производстве, домашнем и личном подсобном сельском хозяйстве, а также занятых на учебе с отрывом от производства. Анализ ведется по возрастным группам.

Структура трудовых ресурсов по полу различается по территории страны и сферам занятости. Это обусловлено, в частности, миграцией трудоспособного населения: в местах выбытия доля мужчин сокращается, в районах интенсивного освоения — увеличивается. Несмотря на общую тенденцию к выравниванию соотношения между численностью мужчин и женщин в составе занятого населения в народном хозяйстве, имеются существенные колебания этого соотношения в отдельных регионах.

Абсолютные и относительные показатели состава населения и трудовых ресурсов по полу широко используются для составления балансов и балансовых расчетов трудоустройства народного хозяйства.

Структура трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовки. Уровень общего и специального профессионального образования служит объективной характеристикой трудовых ресурсов, показателем интеллектуального потенциала общества.

При анализе трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовки учитываются следующие показатели: уровень образования трудоспособного населения (общего, специального), соотношения численности занятого населения и численности лиц с высшим, средним (полным и неполным) и начальным образованием; динамика численности учащихся по видам обучения; численность лиц, имеющих высшее и среднее специальное образование, из них занятых в народном хозяйстве (в отраслевом и территориальном разрезах); уровень образования населе-

ния по социальным группам; уровень образования по отдельным возрастным группам, а также городского и сельского населения; уровень образования мужчин и женщин, работников умственного и физического труда; развитие и уровень профессионально-технического образования, численность и состав учащихся, выпуск из училищ по профессиям и отраслям народного хозяйства, в том числе численность учеников, получивших среднее образование; численность аспирантов и научных работников, их структура и распределение по отраслям знаний и народного хозяйства.

Важное значение при этом имеет изучение профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов, определение удельного веса работников по видам деятельности, уровню квалификации и т.п.

В связи с научно-техническим прогрессом претерпевают существенные изменения профессии, специальности, квалификации.

Профессия (лат. *professio* — официально указанное занятие) — род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего определенными общими и специальными теоретическими знаниями и практическими навыками, приобретенными в результате специальной подготовки, опыта работы. Виды и наименование профессий определяются характером и содержанием труда, вещественными факторами труда, а также спецификой и условиями функционирования конкретных отраслей народного хозяйства, других сфер деятельности. В рамках общих профессий, установленных по производственному признаку, выделяются специальности.

Таким образом, *специальность* — это вид деятельности в рамках той или иной профессии, для выполнения которой необходимы определенные знания, умения и навыки, приобретаемые путем специальной подготовки и опыта работы.

Одной из качественных характеристик трудовых ресурсов является их квалификационный состав. *Квалификация* — это степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенных видов работ. Квалификационные требования, предъявляемые к работникам, включают также необходимый уровень их компетентности.

Компетентность — это личные качества, которыми должен обладать работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики, стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.

Группировки трудовых ресурсов по уровню образования, профессиям, квалификации и исчисляемые на их основе абсолютные и относительные показатели используются для определения потребности в рабочих местах; совершенствования мето-

дов и форм подготовки кадров в соответствии с требованиями научно-технического прогресса и др. Показатели профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов широко применяются при составлении балансовых расчетов потребности в подготовке квалифицированных рабочих и специалистов.

2.2.4. Система балансов трудовых ресурсов

Для оценки трудового потенциала России и информации о его использовании используется баланс трудовых ресурсов.

Баланс трудовых ресурсов — система показателей, отражающих численность и состав трудовых ресурсов, которые участвуют либо потенциально могли бы участвовать в общественном производстве, их распределение по видам занятости; безработных лиц, желающих работать; экономически неактивного населения в трудоспособном возрасте, не занятого в экономике.

В ресурсной части баланса приводится общая численность и состав трудовых ресурсов РФ (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Численность трудовых ресурсов РФ (в среднем за год; тыс. человек)

Трудовые ресурсы	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2025 г. (прогноз)
Всего	93 594	94 185	93 623	91 132	86 430
в том числе: трудоспособное население в трудоспособном возрасте	86 761	86 595	86 051	85 326	76 180
лица вне трудоспособного возраста, занятые в экономике	4970	5044	5226	5294	5950
иностранные трудовые мигранты	1863	2546	2346	3185	4300

В распределительной части баланса указывается распределение численности трудовых ресурсов по видам занятости (табл. 2.13).

Балансы трудовых ресурсов составляются ежегодно всеми субъектами РФ и суммируются в целом.

Система балансов трудовых ресурсов — ряд взаимосвязанных таблиц, характеризующих процессы воспроизводства и использования трудовых ресурсов страны и ее отдельных территорий в конкретных условиях общественного развития.

Таблица 2.13

Распределение численности трудовых ресурсов по видам занятости (в среднем за год; тыс. человек)¹

Ресурсы	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2025 г. (прогноз)
Занятые в экономике	68 019	68 474	67 343	66 521	63 430
Учащиеся очно	7801	7423	7190	7054	6580
Находящиеся вне экономики и очной учебы	17 774	18 288	19 090	18 326	16 440
из них безработные	4229	4293	5804	6527	3126

Схема баланса трудовых ресурсов показана на рис. 2.8.

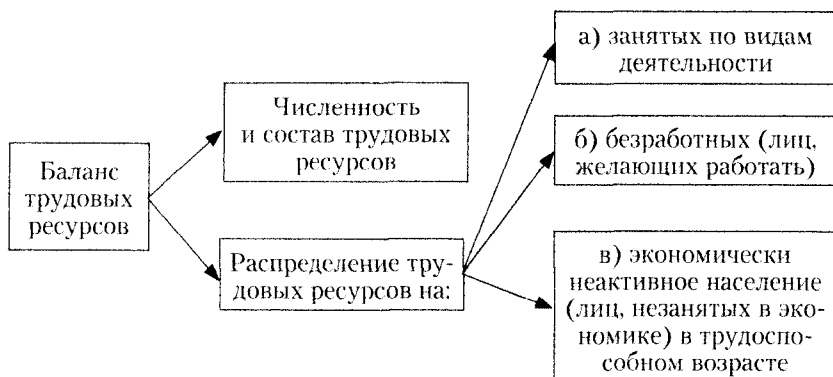


Рис. 2.8. Схема баланса трудовых ресурсов

По *времени* балансы бывают отчетные (статистические, на отчетную дату, за отчетный период) и плановые (на предстоящий период или отчетную дату).

По *форме* балансы трудовых ресурсов делятся на три вида:

- форма распределительного баланса, отражающего располагаемую часть трудовых ресурсов и фактическое их использование;
- форма внутригодового оборота; численность на начало года, прирост за год, численность рабочей силы на конец года;
- шахматная форма — межотраслевые балансы труда.

Главным показателем ресурсной части балансы выступает численность населения в рабочем возрасте. В расходной части отчетных балансов предусматривается распределение трудовых ресурсов по видам занятости на основной работе в отраслях экономики и незанятости в сфере труда.

¹ Вопросы статистики. 2011. № 3. С. 63.

Методология расчета баланса трудовых ресурсов основана на интеграции данных различных источников информации: отчетности организаций, данных обследования населения по проблемам занятости, данных органов исполнительной власти. Образец формы баланса трудовых ресурсов показан на рис. 2.9.

№ строки	Наименование показателя	Всего, тыс. чел.	В том числе:	
			город	село
<i>Формирование трудовых ресурсов</i>				
1	Численность трудовых ресурсов — всего			
2	В том числе: Трудоспособное население в трудоспособном возрасте			
3	Из него работающие граждане других государств			
4	Лица, старше трудоспособного возраста, занятые в экономике			
5	Подростки, занятые в экономике			
<i>Распределение трудовых ресурсов</i>				
6	I. Среднегодовая численность занятых в экономике на основной работе — всего			
7	В том числе по формам собственности: Государственная			
8	Муниципальная			
9	Собственность общественных и религиозных организаций			
10	Смешанная российская			
11	Иностранная, совместная российская и иностранная			
12	Частная			
13	Из нее: Крестьянские (фермерские) хозяйства			
14	Частные организации			
15	Лица, занятые индивидуальным трудом и по найму у отдельных граждан			
16	Лица, занятые в домашнем хозяйстве производством товаров и услуг для реализации			
17	II. Население, не занятое в экономике — всего			
18	Учащиеся в трудоспособном возрасте, обучающиеся с отрывом от работы			
19	Трудоспособное население в трудоспособном возрасте, не занятое в экономике и обучением с отрывом от работы			

Рис. 2.9. Образец формы баланса трудовых ресурсов

Схема баланса позволяет установить:

- соотношение в распределении трудовых ресурсов по видам деятельности;
- участие трудоспособного населения в учебе с отрывом от производства, уровень занятости в общественном хозяйстве;
- социальный пакет занятости, дополнительные источники обеспечения потребности экономики в рабочей силе и их размеры.

Основой для определения количественных и качественных характеристик трудовых ресурсов служат такие исходные данные, как общая численность населения, средняя продолжительность жизни человека, установленный период рабочего возраста, доля трудоспособного населения, среднее количество отработанных часов, основные показатели трудовых затрат и уровня квалификации рабочей силы и т.д. Численность населения относится к наиболее общим показателям людских ресурсов и служит базой для расчета количества трудоспособных лиц. Из общей численности людей рабочего возраста вычитается число обучающихся и нетрудоспособных. Численность трудоспособного населения обычно устанавливается по данным периодически проводимой переписи с последующей корректировкой полученных результатов.

Изменение численности населения происходит под влиянием таких факторов, как естественный прирост и миграция. Естественный прирост населения определяется превышением рождаемости над смертностью. Миграция показывает механическое движение или перемещение трудовых ресурсов по экономическим регионам.

Качественные показатели эффективности использования трудовых ресурсов воздействуют на национальный доход опосредованно, через изменение производительности общественного труда. Показателем уровня производительности является производство национального дохода на одного среднесписочного работника отраслей материального производства. Чем меньшее дополнительное количество живого труда вовлекается в производство национального дохода и выше его доля, полученная за счет роста производительности труда, тем эффективнее используются трудовые ресурсы в материальном производстве.

Существуют также другие показатели использования трудовых ресурсов, представляющие собой количественные характеристики общих или частных результатов трудовой деятельности работников. Эти показатели отражают уровень занятости населения в общественном производстве, эффективность использования трудовых ресурсов. Например, показатели общественной, отраслевой, локальной (на отдельных предприятиях) производительности труда характеризуют уровень и темпы роста эффективности использования трудовых ресурсов.

Количественной характеристикой трудового потенциала на макроуровне является экономически активное население, т.е. та его часть, которая формирует предложение рабочей силы на рынке труда.

Количественное измерение трудового потенциала на микроуровне осуществляется на основе показателя эффективного фонда времени, рассчитываемого для оптимальных условий функционирования персонала организации.

Количественный аспект характеризуется следующими параметрами:

- общей численностью трудоспособного населения;
- количеством отработанного рабочего времени

Качественный аспект трудового потенциала определяется состоянием здоровья, физической дееспособностью трудоспособного населения, а также уровнем общеобразовательной и профессионально-квалификационной подготовки трудоспособного населения.

Исторически сложилось так, что свыше 2/3 населения России проживает на территории европейской части и на Урале и только около 1/3 приходится на Сибирь и Дальний Восток. Такое размещение населения сказалось и на обеспеченности регионов трудовыми ресурсами.

В зависимости от обеспеченности трудовыми ресурсами согласно принятой классификации регионы делятся на три категории:

- *трудоизбыточные*, характеризующиеся высоким уровнем естественного и механического прироста и недостатком наличия свободных рабочих мест;

- *трудодефицитные*, испытывающие недостаток в квалифицированной рабочей силе. Эти регионы отличаются сложными природно-климатическими условиями, недостаточно развитыми социально-производственной сферой и инфраструктурой и слабой закрепляемостью рабочих кадров.

- *трудообеспеченные* регионы, располагающие балансом между наличием рабочих мест и рабочей силой.

Движение трудовых ресурсов представляет собой сложный социально-экономический и демографический процесс изменения количественных и качественных характеристик той части населения, которая выступает носителем рабочей силы.

Общее движение трудовых ресурсов определяется объективными общественными условиями и включает:

- *естественное движение* - вступление в трудоспособный возраст новых поколений и утраты гражданами способности к труду;

- *социальное движение* - изменение социального положения граждан (переход работников от физического к интеллектуальному труду);

• *территориальное движение* — в отличие от миграции населения всегда связано не только с переменной места жительства, но и со сменой места трудовой деятельности, при этом часто меняются профессия, специальность и т.д.;

• *отраслевое движение* — перемещение между различными экономическими сферами или организациями;

• *профессиональное движение* — изменение трудовых функций работников, включает переход к другой специальности или пере-квалификацию работника;

• *квалификационное движение* — представляет собой переход работника от одного уровня квалификации (разряда, уровня) к другому и характеризует качественное развитие рабочей силы.

Численность трудовых ресурсов страны можно определить по следующей формуле:

$$TR = Ч_{тр.в.} - Ч_{инв.,льг.} + Ч_{раб.пен.} + Ч_{мол.}$$

где $Ч_{тр.в.}$ — численность населения в трудоспособном возрасте; $Ч_{инв.,льг.}$ — численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным; $Ч_{раб.пен.}$ — работающие лица пенсионного возраста; $Ч_{мол.}$ — работающие подростки до 16 лет.

Количественные изменения численности трудовых ресурсов характеризуются такими показателями, как абсолютный прирост, темпы роста и темпы прироста.

Абсолютный прирост трудовых ресурсов определяется на начало и конец рассматриваемого периода (обычно это один год или более длительный промежуток времени):

$$L = Ч_{к} - Ч_{н},$$

где $Ч_{к}$ и $Ч_{н}$ — численность трудовых ресурсов на конец и начало календарного периода.

Темп роста исчисляется как отношение абсолютной численности трудовых ресурсов в конце данного периода к их величине в начале периода (чаще всего выражается в процентах). Если рассматриваются темпы за ряд лет, то среднегодовой темп определяется как среднее геометрическое. По своей сути темп роста трудовых ресурсов — это отношение двух последовательных уровней ряда динамики численности (t) трудовых ресурсов и может быть представлен следующим образом:

$$(t_1/t_0) (t_2/t_1) \dots (t_n/t_{n-1}).$$

Темпы роста национального дохода на душу населения и темпы роста чистой продукции по отраслям материального производства характеризуют в обобщенном виде эффективность

общественного производства. Изменение количества затраченного живого труда в сфере материального производства оказывает непосредственное влияние на величину национального дохода. Этот показатель является одним из составляющих общего критерия эффективности производства, определяемого как отношение физического объема национального дохода к сумме затрат на его воспроизводство. Эффективность использования трудовых ресурсов характеризуется совокупностью взаимосвязанных количественных и качественных показателей.

2.3. Институциональные основы рынка труда

2.3.1. Понятие и структура рынка труда

Фундаментальный принцип системного подхода гласит: чтобы осмыслить предмет рассмотрения, его следует изучить во взаимосвязи со своим окружением; надо понять причины его развития и движения, а значит, уяснить цели и способы их достижения, установить ресурсы и источники существования анализируемого явления. Весь процесс изучения должен производиться систематизировано, в определенной последовательности, тогда он даст оптимальный эффект. Иначе говоря, объект познания следует рассматривать как систему, функционирующую в среде и взаимодействующую с другими системами.

Основным объектом изучения данной темы является рынок труда.

В экономической теории *рынком* называется социально-экономический институт, обеспечивающий продавцам и покупателям возможность вступать в контакт для осуществления взаимовыгодных сделок.

Рынок труда как составная часть институционального устройства рыночной экономики представляет собой пространство, где цена и количество труда определяются взаимодействием спроса со стороны нанимателя и предложением со стороны не занятого работника. Классическая модель рынка труда имеет вид, представленный на рис. 2.10.

Из данной модели видно, что в точке пересечения спроса и предложения труда устанавливается равновесная цена за труд (зароботная плата, W_0) и определенный уровень занятости (E_0).

При увеличении заработной платы (с W_0 до W_1) величина предложения возрастает, однако спрос на труд при этом сократится. В результате повышения заработной платы «сверх» равновесной цены часть работников будет уволена, так как предложение труда превысит спрос на него.

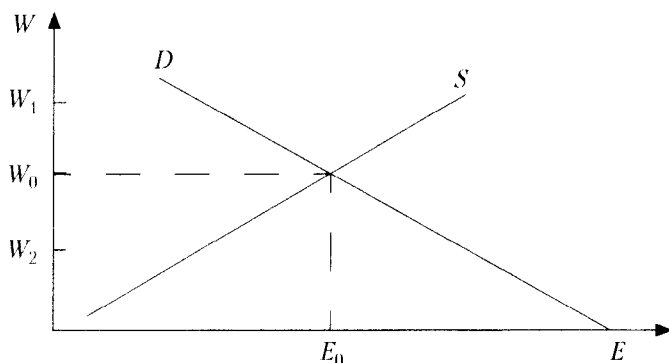


Рис. 2.10. Классическая модель рынка труда:

W — заработная плата; E — численность занятых; D — спрос на труд; S — предложение труда

В случае снижения уровня заработной платы (с W_0 до W_2) становится выгодным нанять дополнительных работников, при этом увеличивается спрос на труд, возникает (или может возникнуть) нехватка работников.

В свою очередь, предприятие, определяя количество работников, которое необходимо нанять, должно учитывать цену труда. Цена труда (т.е. заработная плата) зависит от предельной производительности — того приращения объема выпускаемой продукции (оказания услуг), которое вызвано использованием дополнительно принятого работника при неизменности других факторов производства.

Предельная производительность труда (MPL) определяется по формуле

$$MPL = \frac{\Delta Q}{\Delta L},$$

где ΔQ — прирост продукции (услуг), вызванный дополнительной единицей труда; ΔL — дополнительная единица труда.

Предельный доход от продукта труда, полученного в результате найма нового работника ($MRPL$), равен

$$MRPL = \frac{\Delta R}{\Delta L},$$

где ΔR — прирост дохода, вызванный дополнительной единицей труда.

При неизменной величине других факторов производства дополнительное увеличение численности работников приводит

к тому, что предельный доход от продукта труда ($MRPL$) сначала растет, а затем начинает снижаться. Это объясняется тем, что с увеличением численности работников и при неизменном оборудовании доля капитала, приходящаяся на каждого работника, начинает снижаться и приводит к абсолютному уменьшению.

В связи с этим важно определить оптимальную численность занятых, которая обеспечивала бы максимальную прибыль предприятию. Эта зависимость называется «прибыль — максимизирующая занятость». Графически она показана на рис. 2.11.

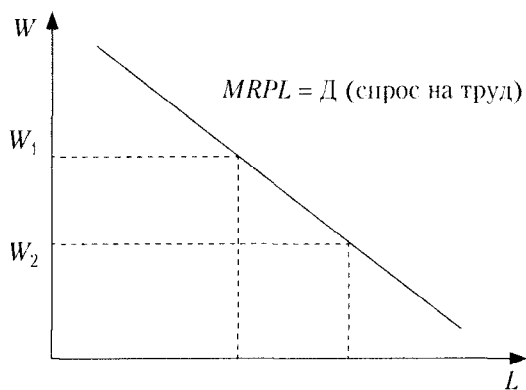


Рис. 2.11. Связь между прибылью и занятостью на предприятии:

W — ставка заработной платы, L — число занятых

Используя правило «прибыль — максимизирующая занятость», предприятие может рассчитать оптимальную численность работников на выпуск конкретного вида продукции.

Институциональное устройство рынка труда охватывает наряду с субъектами спроса и предложения труда также институты посредничества: службы по труду и занятости, биржи труда, рынок квалификационно-образовательных услуг (рис. 2.12).

Спрос диктуется экономическими и социальными факторами, предложение рабочей силы — демографическими и социально-экономическими. Институты посредничества и рынок квалификационно-образовательных услуг представляют собой элементы рынка труда.

Таким образом, основные элементы данной системы формируют концептуальную схему рынка труда (рис. 2.13).

Под *рабочей силой* будем понимать экономически активную часть населения. Субъекты спроса на рабочую силу — работода-

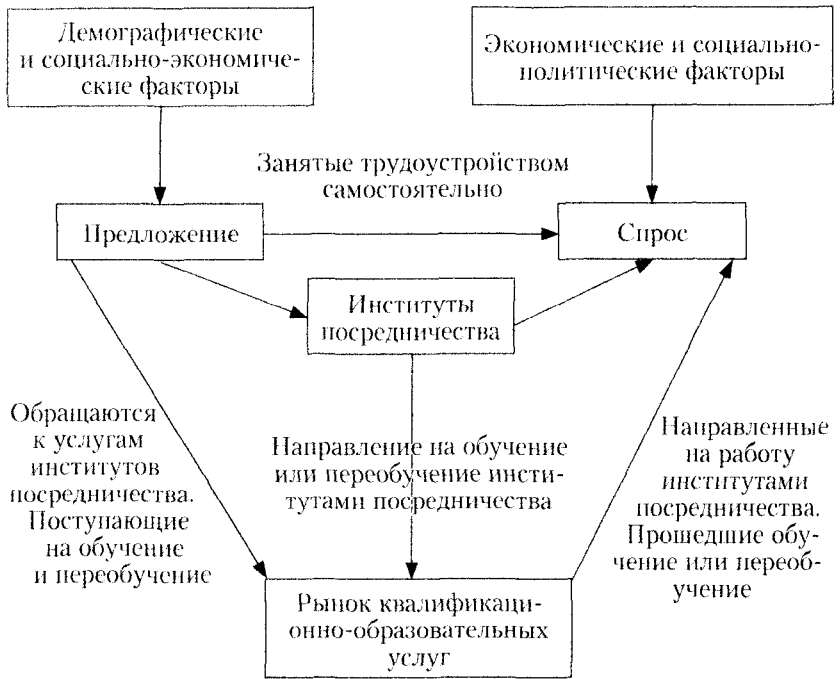


Рис. 2.12. Структура рынка труда

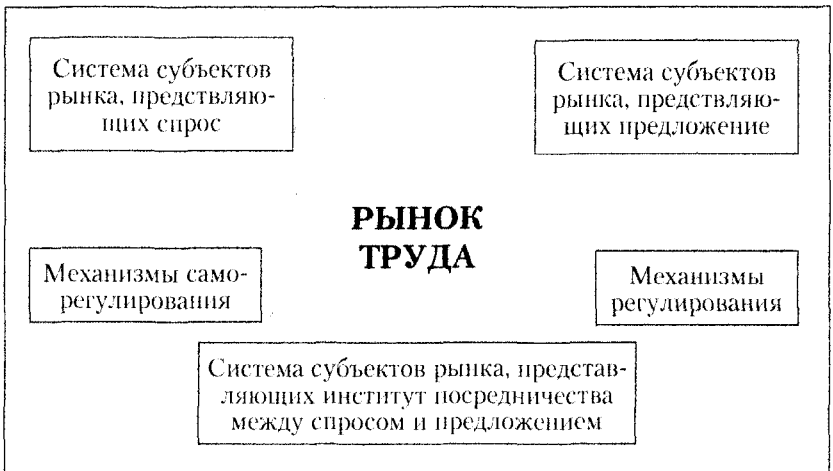


Рис. 2.13. Концептуальная схема рынка труда

тели. Спрос на рабочую силу характеризуется числом и структурой рабочих мест (занятых и вакантных). Субъектами предложения (продавцами, собственниками) рабочей силы выступают домохозяйства (семья, отдельные индивиды).

Домохозяйства, как собственники рабочей силы, решают с учетом сложившейся экономической ситуации, сколько и в какой сфере экономики работать. Институты посредничества создают условия для реализации сделки купли-продажи рабочей силы. Сюда относятся: служба по труду и занятости, региональные биржи труда, рекрутерские фирмы и т.д. Механизмы саморегулирования рынка труда влияют на усилия ассоциаций, координирующих деятельность трудовых посредников, на неформальные традиции и правила приема на работу, на другие аспекты взаимоотношений работодателей и наемных работников. Основными механизмами регулирования являются федеральные и муниципальные органы управления. Они осуществляют регулирование рынка труда как правовыми, так и экономическими методами: с помощью инвестиционной и экономической политики, законодательного регулирования, налоговой, кредитно-денежной политики и др.

В процессе функционирования рынка труда механизмы регулирования и саморегулирования воздействуют на число и структуру рабочих мест, рабочую силу и институты посредничества с тем, чтобы обеспечить соответствие спроса и предложения труда.

Целью функционирования рынка труда является обеспечение соответствия между спросом и предложением рабочей силы, что выражается через достижение либо оптимального уровня занятости, либо естественного уровня безработицы.

Один из важнейших институтов рынка труда — *служба занятости*. На этот орган, имеющий широкую сеть региональных отделений, возложена основная нагрузка по реализации правоприменительных функций в сфере занятости, обеспечению социальной защиты безработных, проведению мероприятий, направленных на снижение социальной напряженности на рынке труда, общего уровня безработицы, борьбу с застойными ее формами, расширение занятости и т.д.

Еще одним институтом рынка труда выступает система кадровых и рекрутинговых агентств. Несмотря на свою значимость, они не в состоянии самостоятельно ликвидировать деформации и асимметрии рынка труда. В связи с этим оба указанных механизма, являющихся посредниками между спросом и предложением труда, стоит рассматривать в совокупности.

2.3.2. Спрос и предложение на рынке труда

Спрос на рабочую силу как элемент механизма рынка труда в общем виде отражает объем и структуру потребностей отдельных предприятий в определенном количестве работников: в физических лицах, когда рассматривается как элемент текущего рынка труда, т.е. на каждый данный момент времени (месяц, квартал, год), или в среднегодовом исчислении, когда рассматривается как элемент совокупного (национального, по стране) рынка труда. В последнем случае спрос на рабочую силу отражает время, которое должно быть отработано среднестатистическим работником, как правило, в течение года.

Общий (совокупный) спрос на рабочую силу количественно равен сумме занятых и имеющих вакансии рабочих мест. В свою очередь, сумма занятых в экономике страны составляют величину *реализованного*, или *удовлетворенного*, *спроса* на рабочую силу. Количество рабочих мест, остающихся свободными (вакантными) по различным причинам, представляет собой *нереализованный* (неудовлетворенный), или *резервный*, *спрос*.

Кроме того, на совокупном и текущем рынке труда существует *эффективный спрос* на рабочую силу. Это расчетная величина, определяемая как разность между общим спросом и величиной *излишней численности работников*. Последняя количественно характеризует наличие во всех сферах производства работников, излишних с точки зрения экономической целесообразности. При исчислении масштабов излишней численности работников учитываются многие факторы: потери рабочего времени, связанные с низкой интенсивностью труда; излишние затраты общественного труда, связанные с потерями продукции на стадиях производства, хранения, транспортировки и реализации; устраняемые целодневные и внутрисменные потери рабочего времени; рабочее время, потраченное на производство продукции, оказавшейся нереализованной, и др.

Нормальное и стабильное функционирование предприятий и экономики в целом предполагает необходимость определения *потенциального спроса* на рабочую силу с учетом перспектив развития предприятий — расширения производства, его реструктуризации и создания самостоятельных производственных структур (и следовательно, новых рабочих мест) и т.д. Это предполагает разработку прогнозных моделей потребности (спроса) предприятий в дополнительных работниках в расчете на кратко-, средне- и долгосрочный периоды. Такие модели строятся на основе совокупности факторов, оказывающих влияние на объем, структуру и динамику спроса. Прогнозирование

спроса на рабочую силу является важной составляющей (но не единственной) кадрового планирования, осуществляемого всеми предприятиями при формировании своего трудового потенциала. Целью кадрового планирования является предоставление рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии со спросом предприятия, уровнем подготовки рабочей силы и требованиями производства. При этом рабочие места должны отвечать требованиям создания нормальных условий труда и обеспечения полной, продуктивной занятости, с тем чтобы работающие могли максимально использовать свои профессиональные способности и эффективно трудиться. На современных предприятиях кадровое планирование должно осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям — планирование потребности в необходимой рабочей силе и планирование конкретных рабочих мест.

Конкретные рабочие места связаны с профилем предприятия и, следовательно, с конкретными видами труда. Они определяют *структуру спроса* на рабочую силу. Отсюда следует, что спрос на рабочую силу дифференцирован по количеству и профессиональному многообразию видов труда.

Укрупнено структуру спроса на рабочую силу можно представить следующими группами (по признаку профессионально-квалификационного уровня нанимаемой рабочей силы): а) спрос на квалифицированную рабочую силу; б) спрос на рабочую силу средней квалификации; в) спрос на рабочую силу низкой квалификации; г) спрос на неквалифицированную рабочую силу.

В российской экономике нарастает процесс вымывания квалифицированных работников из сферы производства в пользу работников средней и низкой квалификации, а также неквалифицированных рабочих. В структуре спроса, реализуемого через службу занятости, преобладает спрос на малоквалифицированную рабочую силу, тогда как среди ищущих работу по найму значительная часть — это лица с высоким уровнем образования и профессиональной подготовки.

Спрос на труд формируется на различных уровнях: макро-, мезо- и микроуровне. Непосредственно рабочие места создают предприятия различных форм собственности, поэтому передовая линия спроса на рабочую силу пролегает на микроуровне, т.е. на уровне первичного звена производства (предприятия, фирмы, организации). Однако при всей важности роли первичного звена в формировании спроса на рабочую силу последний не замыкается на микроуровне.

Государственный спрос на труд на общенациональном и региональном уровнях имеет (по сравнению с частным рыночным сек-

тором) существенные отличия. Государственный спрос на рабочую силу подразделяется на две основные группы:

- спрос в сфере материального производства;
- спрос в сфере нематериального производства.

Спрос в сфере материального производства означает, что государство в отдельных отраслях реального сектора выступает в качестве работодателя (например, военно-промышленный комплекс, космос и др.)

Государственный спрос на рабочую силу в сфере нематериального производства включает отрасли социальной сферы: образование, здравоохранение, культура и т.д. К нерыночным отраслям, находящимся в зоне государственного спроса на рабочую силу, относятся отрасли госслужбы (аппарат государственного управления) на всех уровнях его существования (федеральном, региональном, местном).

Таким образом, процесс формирования совокупного спроса на рабочую силу складывается из следующих составляющих: а) индивидуального спроса отдельно взятой организации; б) суммарного индивидуального спроса предприятий данной отрасли; в) суммарного спроса всего комплекса отраслей частного сектора экономики; г) государственного спроса в сфере материального производства; д) государственного спроса в отраслях социальной сферы и государственного управления.

Спрос в рамках национальной экономики (или совокупный спрос на рабочую силу в целом) складывается из суммы спроса в рамках частного сектора и спроса в рамках государственного сектора экономики.

Определение совокупного спроса имеет принципиальное значение не только в теоретическом, но и в практическом отношении; оно связано с разработкой и реализацией экономической политики государства. Соотношение совокупного спроса на рабочую силу за конкретный период и общей численности рабочей силы (совокупного предложения труда) позволяет определить уровень занятости экономически активного населения, а также уровень и масштабы незанятости (безработицы). Следовательно, категория совокупного спроса на рабочую силу выступает в качестве основы и непеременимого условия государственного регулирования рынка труда, занятости и безработицы.

Рассмотрим *факторы формирования спроса на рабочую силу*. К числу глобальных факторов расширения спроса на рабочую силу относятся экономический рост; увеличение объемов выпускаемой продукции; наращивание капитальных вложений и постоянное вовлечение в сферу занятости дополнительных работников, т.е. расширение спроса на труд.

К макрофакторам относятся также жесткость кредитно-денежной политики, свертывание убыточных производств, процессы приватизации и акционирования, структурные изменения в производстве.

К числу факторов, определяющих объем, структуру и динамику спроса на микроуровне, относятся спрос на производимую предприятием продукцию, ее реализация; эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде и др.

Опыт стран с развитой экономикой свидетельствует, что в рыночной экономической системе на микро- и макроуровнях существуют *ограничители спроса на рабочую силу*. К их числу относятся научно-технический прогресс; рост производительности труда; внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция; цены на продукцию предприятия.

2.3.3. Рынок квалификационно-образовательных услуг

Структурный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы является одним из факторов, способствующих постоянному воспроизводству спроса на образовательные услуги. Субъектами этого спроса могут быть следующие категории: молодежь, не имеющая профессии; работники, стремящиеся получить новую профессию; организации, желающие повысить квалификацию персонала; государство в случае его готовности оплачивать образовательным учреждениям услуги по обучению или переобучению тех или иных групп граждан. Основными субъектами предложения образовательных услуг выступают государственные и негосударственные образовательные учреждения.

Рынок труда и рынок образовательных услуг как системы упорядоченных взаимоотношений между агентами спроса и предложения являются неотъемлемой частью всего экономического пространства и естественным образом зависят от динамики его развития и изменений в его структуре. Нарушение единого поля экономического взаимодействия ведет к негативным последствиям для экономики страны, замедляя течение экономических процессов, искажая естественные принципы разделения труда, снижая эффективность хозяйственной деятельности. Соответствующие асимметрии и деформации проявляются и на рынке труда, и на рынке образовательных услуг. Их устранение должно проводиться посредством реализации мер государственной макроэкономической политики, направленной в том числе на перераспределение факторов производства российской экономики. Несмотря на качественные различия в спо-

способности основных ресурсов производства (труда и капитала) к свободному перемещению в экономическом пространстве, рабочей силе при определенных условиях свойствен высокый потенциал мобильности, что требует переноса акцентов регулирования воспроизводства рабочей силы с национального уровня на локальные (отраслевые, профессиональные, региональные) рынки труда, а также на их взаимодействие. В то же время важной особенностью регулирования локальных рынков труда должно быть обеспечение комплексного, взаимоувязанного подхода, обуславливающего изменения на них адекватно современным требованиям развития страны и состоянию экономики.

Макроэкономические взаимосвязи системы профессионального образования и рынка труда необходимо рассматривать в контексте многообразия прямых и обратных связей с другими важнейшими макроэкономическими и демографическими процессами, динамикой занятости и рынка труда, изменением их структурных характеристик и др.

Можно выделить несколько основных направлений макроэкономических взаимосвязей в замкнутой рыночной экономике с государственным сектором. Домохозяйства и бизнес осуществляют трансакции на рынке товаров и услуг и на рынках основных факторов производства — капитала и труда, а государство проводит социально-экономическую политику, корректируя действие рыночных сил (рис. 2.14, 2.15).

В целом система образования, включающая общее, основное и дополнительное профессиональное образование, выполняет в кругообороте несколько функций:

— во-первых, она выступает в качестве поставщика (агента предложения) на рынке образовательных услуг, домохозяйства предьявляют спрос на эти услуги;

— во-вторых, она может рассматриваться в качестве альтернативы занятости населения: человек может либо трудоустроиться в какую-то отрасль экономики, либо пойти учиться;

— в-третьих, удовлетворение возникающей потребности в работниках может осуществляться за счет имеющихся кадров, а также подготовленных через системы основного и дополнительного профессионального образования. При этом возникает вопрос: в какой мере существующая в экономике и подготовленная в системе образования рабочая сила соответствует по своим свойствам потребностям экономики или, иначе говоря, в какой мере качественные характеристики спроса на труд и его предложения совпадают (как по экономике в целом, так и на локальных рынках труда)?

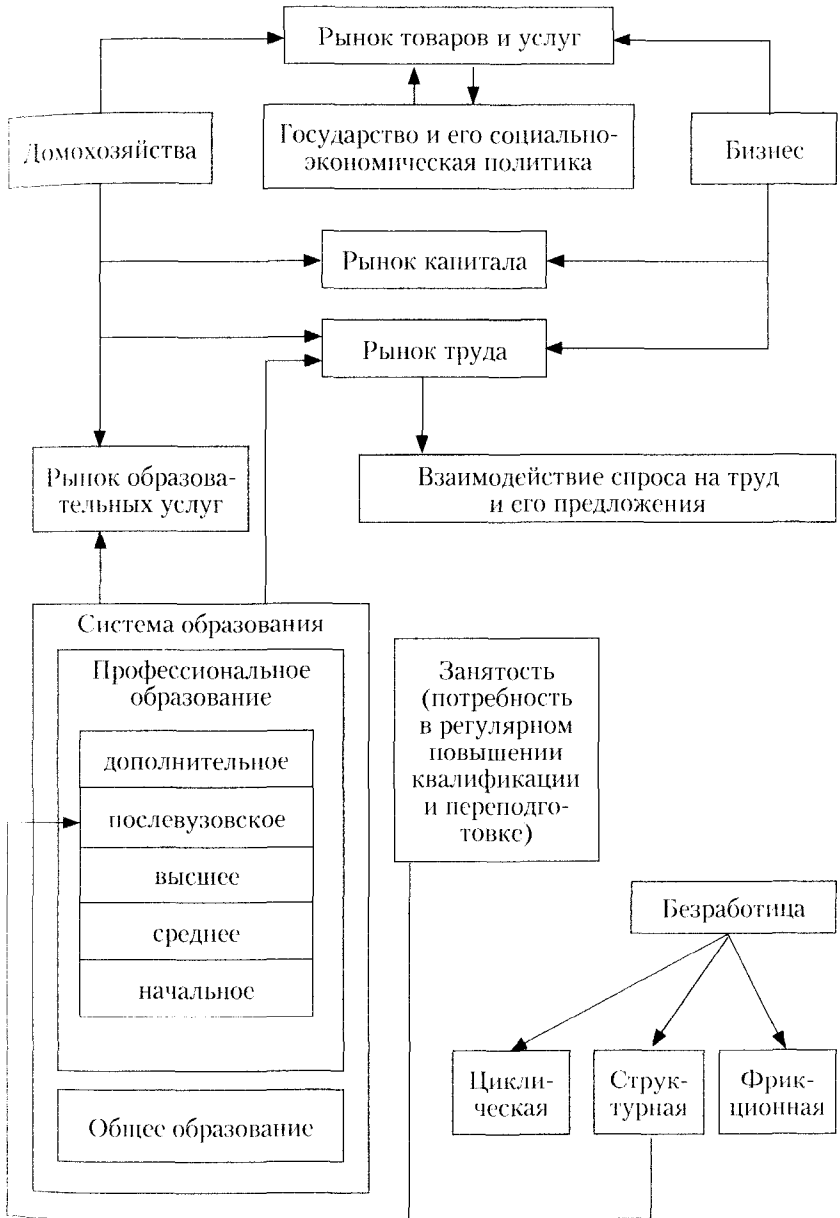


Рис. 2.14. Основные макроэкономические взаимосвязи рынка труда

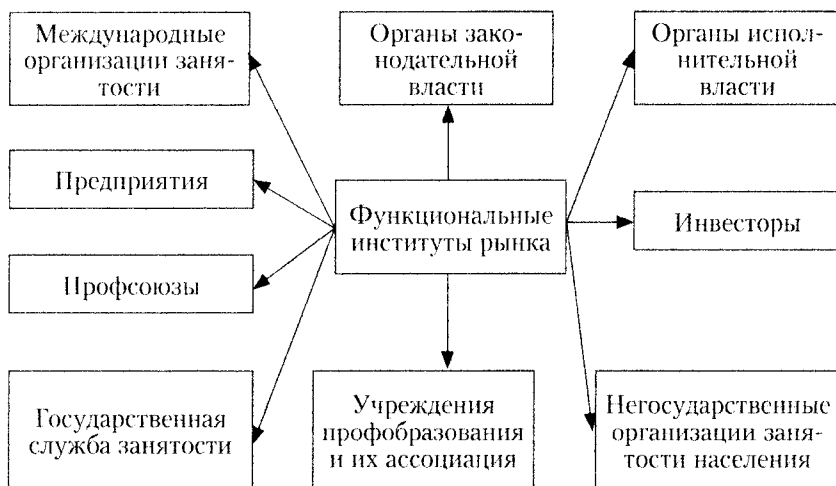


Рис. 2.15. Функциональные институты рынка

При их совпадении результатом взаимодействия на рынке труда являются удовлетворенный спрос и предложение на рабочую силу, что означает существование избыточного спроса на труд, выраженного объемом вакантных рабочих мест (текущий спрос), или избыточного предложения, выраженного численностью безработных (текущее предложение). Наличие безработицы ведет, в свою очередь, к макроэкономическим потерям в виде недопроизведенного ВВП, влияет на процессы установления в экономике равновесной оплаты труда. Несовпадение качественных характеристик рабочих мест и рабочей силы говорит о существовании структурной безработицы, для которой характерны длительность и относительно слабая связь с общей макроэкономической конъюнктурой.

В настоящее время образование все меньше спасает от безработицы. Особенно резко уменьшились шансы получить работу у выпускников неполной средней школы, у молодежи без профессиональной подготовки. Значительные трудности в решении проблемы занятости испытывают выпускники специальных вузов. Переход от системы образования к системе занятости становится нестабильным и все более растягивается. Чтобы избежать безработицы, студенты стремятся к бесконечному процессу обучения, к получению дополнительного образования и повышению квалификации. В результате складывается парадоксальная ситуация: квалификационные аттестаты все менее достаточны

и одновременно все более необходимы, чтобы добиться рабочих мест. Теперь диплом об образовании ничего не обещает, но без него ничего не светит. В таких условиях при распределении шансов на рынке труда возрождаются и вступают в силу критерии, которые действовали в дообразовательном обществе.

В связи с этим не лишена интереса модель рынка труда и социальной защиты населения, в основе которой лежат идеи образования в течение всей жизни и накопления человеческого капитала.

Дж. Кейнс в свое время хотел сделать из экономики служанку человека, низвести экономические проблемы до уровня самых рутинных. Экономическая рентабельность и эффективность не должны выступать в качестве конечных целей, они являются средствами и инструментами для обеспечения социальных и человеческих прав, для удовлетворения человеческих потребностей. Однако неолиберальная экономика из средства становится самоцелью: человек для нее превращается в один из ресурсов наравне с другими. Здоровая конкуренция перерастает в экономическую войну в мировом масштабе, которая по-особому безжалостна к наиболее слабым. Новая экономика не столько помогает человеку выбирать свою судьбу, сколько заставляет претерпевать ее. Прежняя полная занятость уступает место массовой безработице.

2.3.4. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи

Внутренний рынок труда включает систему организационно-правовых, социально-экономических, информационных и других производственных отношений между работодателями и наемными работниками по поводу организации и условий труда, продолжительности рабочего времени, оплаты труда, стимулирования за дополнительные результаты, профессиональные достижения и др.

Внутренний рынок труда органически связан с производством, работниками и работодателями, действующими в единой системе трудовых отношений. Поэтому динамичное единство подсистем внутреннего рынка структурно и информационно основано на целях, задачах и стратегии организации.

Однако работодатель занимает на внутреннем рынке труда доминирующее положение, дающее ему возможность оказывать решающее влияние на принятие решений. Например, при замещении вакантной должности работодатель при подборе работника чуждой профессиональной подготовки часто отдаст предпочтение работнику со стороны вместо переподготовки или повышения квалификации имеющегося сотрудника.

Чем выше уровень появившейся вакансии, тем однозначнее становится задача для владельца организации, поскольку этот выбор часто делается не по результатам отбора претендента, а по другим критериям.

Поэтому высококвалифицированные креативные специалисты, не дождавшись ротации либо повышения в оплате труда, вынуждены иногда искать работу в другой организации.

Пространственную структуру рынка труда можно представить в виде схемы (рис. 2.16). Мы видим, что внутренний рынок труда может взаимодействовать с несколькими рынками, каждому из которых соответствует своя группа профессий различной квалификации. Наибольшее количество работников организация черпает из локального рынка рабочей силы.

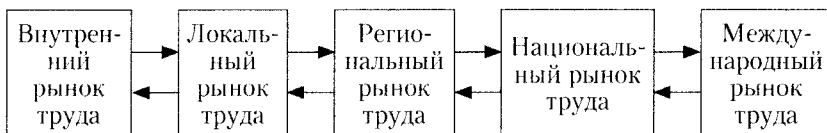


Рис. 2.16. Пространственная структура рынка труда

В первом приближении локальный рынок можно определить как «водосборную» зону, в пределах которой организация черпает рабочую силу. Ее размер зависит прежде всего от расстояния, которое работник готов тратить на дорогу к месту работы, а также других характеристик (особенности трудовой деятельности, режим рабочего времени и т.п.).

Как правило, малоквалифицированные работники ищут работу ближе, чем высококвалифицированные. В силу высоких требований фирмы к соискателям высококвалифицированных вакансий многие специалисты привлекаются организациями с регионального, национального и международного рынков.

Региональный рынок включает работников, профессиональные знания которых позволяют им быть мобильными между локальными рынками. Типичным примером являются наладчики высокотехнологичного оборудования. На национальный и международный рынки труда попадают инженеры, например занимающиеся обслуживанием нефтедобывающего оборудования, специалисты в области программирования, показавшие высокие профессиональные результаты ученые, менеджеры высокого класса, а также представители редких специальностей.

Региональный рынок рабочей силы охватывает территорию, образуемую совокупностью частично пересекающихся локальных рынков организации. Эта территория обычно не совпадает

с административно установленными границами регионов. Уточнение границ регионального рынка труда важно для руководства организации потому, что это дает возможность выявить важные характеристики конкуренции за рабочую силу с другими работодателями.

С точки зрения руководства организации региональный рынок труда представляет его внешнюю среду, оказывающую воздействие на управление персоналом. В качестве первоочередных характеристик такого влияния могут быть использованы следующие показатели:

- экономическая активность населения;
- уровень безработицы;
- средний фактически сложившейся уровень заработной платы;
- состояние системы социальных гарантий;
- степень развития нестандартных форм занятости и т.д.

Следует отметить, что воздействие регионального рынка труда на управление человеческими ресурсами неоднозначно. Наиболее сложной является задача выявления части регионального рынка труда, которая способна оказать прямое влияние на характер управления персоналом в данной организации. При этом доминирование регионального рынка труда нельзя сводить к изменению в протекании процессов найма и увольнения работников. Даже если оборот персонала является нулевым, состояние регионального рынка труда влияет на ставки заработной платы, трудовое поведение работников и систему трудовых отношений. Всё это в конечном счете определяет устойчивость и эффективность системы управления персоналом и уровень конкурентоспособности организации на рынке труда.

Сложности взаимодействия внутреннего и внешнего рынков труда нашли свое выражение в функционировании расширенных внутренних рынков труда.

В основе концепции расширенных внутренних рынков труда лежит положение, согласно которому расширение рамок поиска и увеличение сложности их отбора требует реализации избирательного подхода к привлечению рабочей силы. Этот подход реализуется посредством формирования расширенного внутреннего рынка труда. Он представляет собой объединение внутреннего рынка труда с независимыми, но тесно связанными с ним на нерыночной основе институтами, которые облегчают его взаимодействие с другими рынками труда и приспособление к изменениям внешней среды.

В качестве таких институтов выступают семьи (наем на работу родственников сотрудников предприятия), профессиональные объединения (которые рекомендуют своих членов для замеще-

ния вакансий), группы постоянных авторов специализированных изданий и т.д. Естественно, что каждый из этих институтов может быть связан с несколькими внутренними рынками труда. Наконец, внутренний рынок труда одного предприятия может находиться на периферии расширенного внутреннего рынка труда другого. Примером последнего является перетекание рабочей силы одного предприятия на другое.

Расширенный внутренний рынок труда может быть представлен следующим образом (рис. 2.17).

Союзы предпринимателей		Руководители предприятий
Профессиональные объединения		Высшие менеджеры
Деловые клубы		Начальники отделов
Авторы журнала		Специалисты высшей квалификации
Семьи		Специалисты

Рис. 2.17. Структура и взаимодействие расширенных внутренних рынков труда

Заштрихованная пирамида отражает иерархию внутреннего рынка труда. Каждому уровню внутреннего рынка труда соответствуют целая группа связанных с ним социальных институтов. Более высоким уровням иерархии соответствуют более широкие территориальные рамки привлечения рабочей силы и, соответственно, территории, где функционируют названные институты.

В целом трансформация внутренних рынков труда в расширенные преодолевает их замкнутый характер и способствует повышению степени их устойчивости. Вместе с тем функционирование институтов расширенных внутренних рынков труда существенно, усложняет механизмы мобильности работников и способствует консервации сложившихся организационно-квалификационных структур.

Хотя внутренний рынок труда и формирует основу рынка труда организации, он не исчерпывает его. В пределы большинства организаций входит и часть внешнего рынка труда. Сюда относятся работники, которые хотя и не закреплены за конкретной организацией, но тем не менее тяготеют к ней. Одновременно

они сохраняют связи с другими работодателями и постоянно отслеживают ситуацию на рынке труда, стремясь добиться более выгодных условий трудовой деятельности.

Это тяготение является взаимным. И работодатель предпочитает иметь дело со знакомыми ему работниками, что особенно ярко проявляется при возникновении экстренных, хорошо оплачиваемых работ, требующих привлечения рабочей силы со стороны. Они обычно предлагаются уже известным по работе людям и лишь при их несогласии — другим.

Таким образом, отсутствие отношений постоянной занятости не означает полного разрыва связей с работодателем после завершения выполнения работ. Ранее занятый временный работник может непрерывно предлагать свои услуги организации, находясь на ее рынке труда. Естественно, в этом случае речь идет о внешнем рынке труда организации.

В общем случае у организации имеются две подсистемы рынка труда: внутренняя и внешняя. Постоянные работники включены в систему иерархических отношений, что находит свое выражение в следующих особенностях:

- устойчивости положения;
- подчиненности в течение длительного времени одному и тому же лицу;
- существовании заранее известной линии продвижения.

Все эти характеристики совершенно отсутствуют у временно занятых. Поэтому их можно использовать при анализе рынка труда организации. Изучение этих и других связанных с ними признаков формирует иерархическую составляющую данного анализа. Отметим, что она показывает положение работника в системе, а не его индивидуальные характеристики. С изменением системы роль работника может измениться, даже если формально он будет оставаться на том же месте и выполнять прежние обязанности. Примером является понижение статуса работника вследствие уменьшения количества подчиненных ему сотрудников, ухудшение перспектив роста из-за увеличения числа претендентов на повышение по должности и др.

К этому направлению анализа рынка труда следует добавить еще и обособление рынка высоко- и низкооплачиваемых работ. Обычно тому или иному уровню оплаты соответствует определенное содержание труда, поскольку последнее в большой мере связано с наличием той или иной квалификации. Это деление, в отличие от предыдущего, характеризует индивидуальное положение работника и не изменяется в зависимости от положения других должностных лиц. Оно может быть отнесено как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда. В итоге мы получаем

структуру рынка труда организации, каждая составляющая которого обладает особыми, присущими только ей характеристиками (рис. 2.18).

Иерархический аспект / Индивидуаль- ный аспект	Хорошие возможности продвижения, большое влияние в организации	Плохие возмож- ности продвижения, слабое влияние в организации
Высокие доходы, творче- ское содержание и хоро- шие условия труда	I. Высокооплачи- ваемые постоянные работники	III. Высокооплачи- ваемые временные работники
Низкие доходы, рутин- ное содержание и плохие условия труда	II. Низкооплачива- емые постоянные работники	IV. Низкооплачи- ваемые временные работники

Рис. 2.18. Характеристика составных частей рынка труда предприятия

Параллельный анализ внутреннего и внешнего рынков труда в рамках единой структуры рынка труда предприятия позволяет сформировать единый подход к управлению человеческими ресурсами.

2.3.5. Государственная политика на рынке труда

В связи с глобализацией экономики обостряется конкуренция на рынке квалифицированной рабочей силы. Негативные демографические тенденции, проявившиеся в западноевропейских странах, вызвали повышенный спрос на рабочую силу из других стран, в том числе и из России. Наряду с этим усугубляются структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда.

Модернизация производства, расширение применения новых наукоемких технологий и их развитие приводят к изменению профессионально-квалификационной структуры спроса на рынке труда, повышению требований работодателей к качеству рабочей силы. несоответствие структуры профессионального образования потребностям рынка труда по квалификационному уровню и профессиональной структуре привело к нехватке квалифицированных кадров по ряду профессий и специальностей. Структура профессионального образования смещена в пользу высшей школы в ущерб подготовке квалифицированных рабочих. Отсутствие государственного планирования в этой области привело к асимметрии рынка труда.

В свою очередь, предлагаемое часто работодателями низкое качество рабочих мест оказывает негативное влияние на функционирование рынка труда и приводит к высокой текучести и нехватке рабочей силы на работах, связанных с тяжелым физическим трудом. Поэтому необходимо проведение научно обоснованной государственной политики в сфере регулирования рынка труда.

Развитие кадрового потенциала организаций требует скоординированных действий со стороны государства и бизнеса по созданию новых рабочих мест и обеспечению их рабочей силой.

Приоритетным направлением взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса является привлечение молодежи в учреждения среднего профессионального образования и последующее трудоустройство в организации, испытывающие нехватку квалифицированных рабочих.

Одним из направлений дальнейшего развития частно-государственного партнерства в развитии кадрового потенциала организаций является участие бизнеса в разработке и реализации отраслевых и межотраслевых программ подготовки специалистов.

В условиях технического прогресса работнику необходимо предоставить возможность широкого доступа к постоянному обновлению знаний и умений, качественной информации относительно возможностей получения образования на протяжении всей жизни, а также обеспечить максимальное приближение процесса обучения к потребителю на основе использования информационных и коммуникационных технологий.

В целях защиты интересов российских граждан на рынке труда ежегодно устанавливается допустимая доля иностранных работников, используемых в соответствующих отраслях экономики и социальной сфере.

В условиях сокращения численности населения в трудоспособном возрасте ключевое значение приобретает способность максимально эффективно использовать существующий в России человеческий потенциал, включая безработных граждан.

Развитие системы государственного регулирования рынка труда осуществляется также по линии децентрализации функций управления. Передача полномочий федеральной исполнительной власти в области регулирования занятости населения субъектам РФ способствует повышению эффективности реализуемых мероприятий по содействию занятости населения.

На федеральном уровне сосредоточены главным образом органы нормативно-правового регулирования, осуществляющие контроль и надзор за исполнением органами исполнительной власти субъектов РФ переданных полномочий в области содействия занятости населения.

2.4. Технологии трудообеспечения организации

2.4.1. Формы планирования потребности организации в работниках

Планирование потребности в работниках — это вид управленческой деятельности, направленный на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес-целей.

С помощью планирования определяется, когда, где, сколько, какой квалификации и компетенции и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

Планирование может быть стратегическим и тактическим.

Стратегическое планирование заключается в сопоставлении необходимого количественного и качественного состава работников для выполнения производственной программы с фактическим трудообеспечением организации, а также с учетом потребности в рабочей силе в будущем.

Тактическое планирование состоит в удовлетворении конкретных потребностей организации в работниках нужного количества и профессиональной квалификации на планируемый период — квартал, полугодие, год — для выполнения производственной программы.

Основные задачи планирования трудообеспечения состоят в следующем:

- привлечь и сохранить необходимых работников соответствующей профессиональной компетенции;
- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- снижать зависимость от найма работников извне с помощью стратегии сохранения и развития имеющегося персонала;
- повышать производительность труда за счет его научной организации, внедрения новой техники, экономии рабочего времени, введения инновационных систем работы и др.

Кадровое обеспечение организации планируется с учетом взаимосвязи с бизнес-стратегией и носит творческий, многообразный характер.

В качестве примера можно привести следующие **виды бизнес-стратегий**.

1. *Предпринимательская стратегия* основана на свободной инициативе деятельности хозяйствующего субъекта и направлена на «осуществление новых комбинаций» факторов производства, носит новаторский, творческий характер.

Для своей реализации эта стратегия требует активного привлечения креативных работников.

2. *Стратегия экономического роста* может носить интенсивный или экстенсивный характер: первый из них основывается на использовании интенсивных факторов; второй достигается путем увеличения объема используемых ресурсов.

В зависимости от выбранной стратегии формируется кадровое обеспечение организации.

3. *Стратегия прибыльности* основана на получении дохода от инвестирования средств. Инвестиции — это совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочного вложения капитала в производство экономического продукта. К инвестициям относятся денежные средства, целевые банковские вклады, пакеты акций и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, кредиты, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли.

Для кадрового состава характерен высокий квалификационный уровень подготовки.

4. *Ликвидационная стратегия* осуществляется по соглашению между кредиторами и собственниками организации ввиду ее несостоятельности. Ликвидация бывает добровольная и принудительная. В первом случае ликвидация юридического лица носит упорядоченный характер, при котором распродажа активов проводится в течение разумного количества времени, с тем чтобы получить максимально возможную в этих случаях цену каждого вида распродаваемого актива.

В случае принудительной ликвидации юридического лица при долговой несостоятельности на основе судебного решения, которое выносится по требованию кредиторов, назначается ликвидатор. Ликвидатор — официальное лицо, руководящее процессом ликвидации организации. Он и принимает на себя контроль за осуществлением всех необходимых действий по закрытию организации в соответствии с законом. Происходит увольнение работников.

Исходя из анализа приведенных бизнес-стратегий, можно выделить соответствующие типы кадровых стратегий.

Инновационно-креативная стратегия формирования кадрового потенциала. Под креативностью понимается способность работника к генерации существенных новаций в любом виде, которые должны быть легко распространяемы и широко используемы. Следовательно, в основу формирования такого типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, умение новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При этом на первый план выходит не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию, иначе говоря, необходимы

не просто знающие специалисты, а владеющие определенными ключевыми компетенциями. Тем самым одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития, достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Такая кадровая стратегия в значительной степени отвечает требованиям предпринимательской стратегии деятельности организации.

Стратегия непрерывного организационного обучения персонала. Чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде, необходимо непрерывное повышение квалификации работников, поскольку обучение влетено в ткань жизни современной организации.

С учетом изменения среды бизнеса выжить и преуспеть смогут только наилучшим образом приспособленные к этим условиям организации. Самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность и умение быстро разрешать проблемы. В менеджерах высоко ценится способность выстраивать отношения с людьми и организациями. Поэтому от них требуется умение ставить цели и постепенно идти к их достижению, решать нестандартные задачи, развивать креативное мышление в бизнесе. Психологический портрет менеджера будущего включает в себя такие качества, как образованность, интеллектуальная развитость, креативность, навыки аналитического мышления.

Процессно-ориентированная (реинжиниринговая) кадровая стратегия. Реинжиниринг направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

Объектом реинжиниринга являются процессы. При этом под процессом понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Очевидно, что в конкретный процесс может быть вовлечено множество функций. Например, процесс трудоустройства представляет собой последовательное выполнение таких функций, как определение потребности в трудовых ресурсах, формирование требований к потенциальным работникам, поиск кандидатов, отбор, введение в должность и т.д.

Поэтому возникает задача их объединения в единый процесс. Это предполагает отказ во внутреннем управлении от главенства кооперационной специализации, перенесение акцента на межфункциональные связи, обеспечивающие получение конкретного конечного результата.

В общем виде схема разработки кадровой стратегии в организации показана на рис. 2.19.

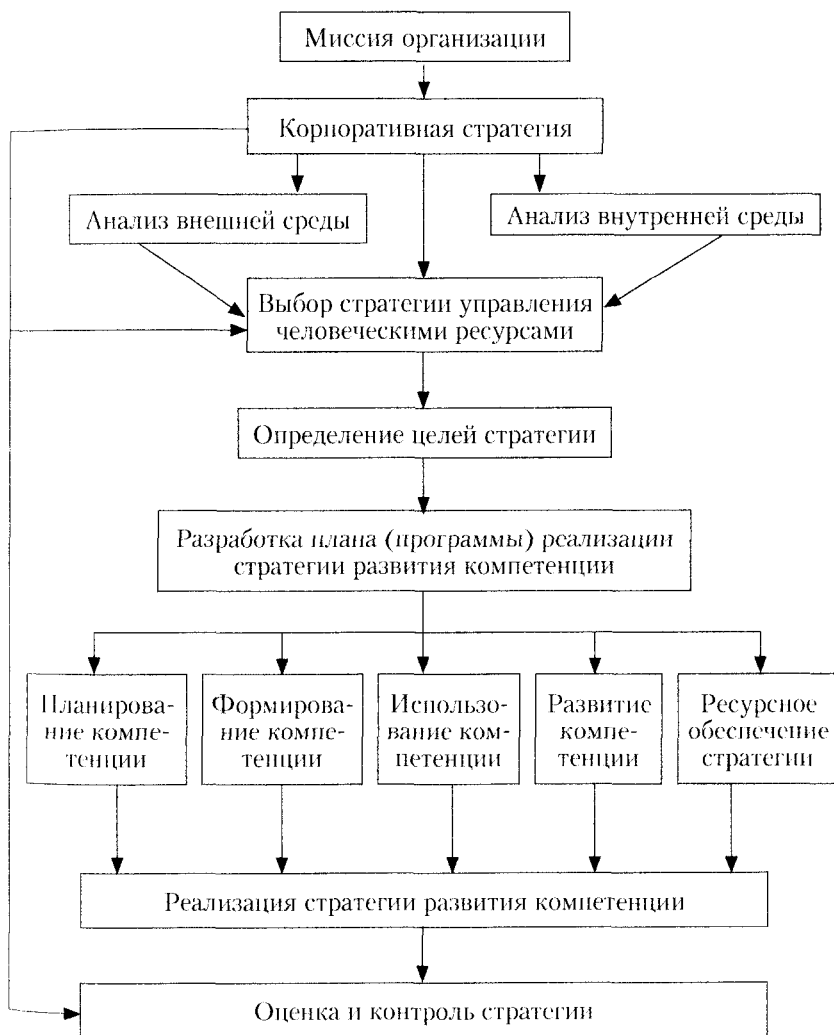


Рис. 2.19. Схема разработки кадровой стратегии

В процессе планирования важно обеспечить взаимосвязь показателей бюджета организации и плана по персоналу. Это достигается за счет того, что каждому объекту планирования должна соответствовать целевая статья (затраты на конкретных работников) бюджета подразделения организации.

Механизм согласования финансовых и экономических показателей в сфере управления персоналом представлен на рис. 2.20.

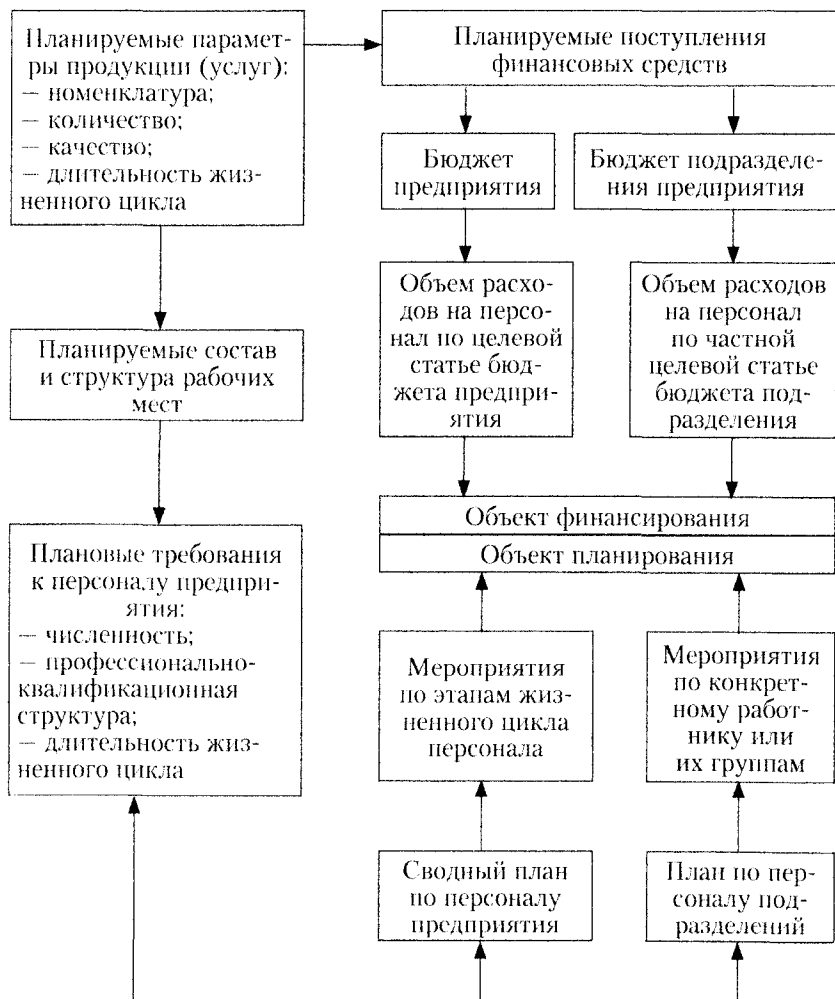


Рис. 2.20. Взаимосвязь показателей бюджета организации и плана по персоналу

2.4.2. Источники найма на работу

Цель набора персонала состоит в том, чтобы с минимальными затратами нанять необходимое количество работников определенной профессии и квалификации, опыта работы и требуемого образовательного уровня.

Источниками привлечения кандидатов могут быть внешний и внутренний рынки труда.

К числу внешних источников относятся:

- учреждения федеральной государственной службы занятости;
- коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные и иные учебные заведения;
- читатели специальной рекламной печати о вакансиях рабочих мест;
- интернет-источники и др.

Многие организации предпочитают производить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-экономический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода в решении проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, и это может привести к застою. Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в табл. 2.14.

Таблица 2.14

Сравнение источников набора персонала

Источники привлечения персонала	Преимущества	Недостатки
1. Внутренние источники набора персонала	1. Возникновение шансов для служебного роста. 2. Незначительные затраты на привлечение персонала. 3. Претендентов на должность хорошо знают в организации.	1. Ограниченные возможности для выбора персонала. 2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность. 3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов.

Окончание табл. 2.14

Источники привлечения персонала	Преимущества	Недостатки
	4. Знание претендентами данной организации. 5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности. 6. Решается проблема занятости собственных работников. 7. Повышение мотивации степени удовлетворенности трудом	4. Неодобрение работниками организации факта невидимости своего претендента и предпочтения стороннему кандидату. 5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации. 6. Перевод работника на новую должность нарушает трудоустройство организации. 7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку работника
II. Внешние источники привлечения персонала	1. Широкий выбор претендентов. 2. Появление новых импульсов для развития организации. 3. Удовлетворяется потребность организации в работниках. 4. Повышается мотивация вновь принятых работников	1. Высокие затраты на привлечение работников. 2. Недостаточное знание специфики дела. 3. Длительный период адаптации. 4. Нарушается социально-психологический климат в коллективе. 5. Снижаются возможности служебного роста для сотрудников организации. 6. Способствование росту текучести персонала

2.4.3. Организация отбора работников

Отбор персонала — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника в целях установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от *подбора персонала*. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе осуществляются

поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Процесс отбора является многоэтапным. Основные этапы следующие: предварительная отборочная беседа; заполнение заявлений и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций послужного списка; медицинский осмотр.

При отборе кандидатов принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего, эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;

- отказ в приеме новых работников независимо от их квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место.

Основными критериями отбора считаются образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно — так как все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются *профессиограммой*, или так называемой картой компетентности. Иначе говоря, это «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как

инструмента отбора является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Как правило, профессиограмма должна иметь следующие разделы.

1. *Общие сведения о профессии.* В разделе должны быть учтены перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, освоения новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т.п.

2. *Описание процесса труда.* Данный раздел должен быть составлен на основе детального изучения признаков профессии, условий труда. Анализ содержания работы трудового процесса при составлении профессиограммы может производиться по следующему алгоритму: описание работы (что представляет собой работа); каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений, необходимо ли творчество; в чем специфика деятельности, каковы ее продолжительность, требуемые физические условия; за что сотрудник отвечает; каковы взаимоотношения с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью; какие требования предъявляются работой к навыкам, способностям, образованию, опыту, стажу, здоровью, мотивации; что представляют собой условия труда; кем проводится внутренний и внешний контроль.

3. *Психограмма профессии.* Раздел отражает основные психологические характеристики: психологические функции, имеющие наибольшую важность для работы; особенности восприятия пространства и времени; характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды; необходимые характеристики внимания и способы его организации; характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций; преимущественные установки в данном виде деятельности; требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков; необходимый объем и характер запоминания информации; требования к скорости, гибкости, критичности мышления, скорости переработки данных и принятия решений; требования к надежности исполнения; типичные ошибки; частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости; требования к волевым качествам; требование к коммуникативным свойствам. Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации.

4. *Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника.* Этот раздел составляется с помощью экспертов. В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и проч.); чертам характера (принципиальности, уступчиво-

сти, оптимизму, настойчивости); психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации; для руководителей дополнительно — требования к способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей. В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров. Отбор производится в несколько этапов. На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Недостатком первичного этапа является то, что с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

В процессе отбора претендентов часто допускаются следующие ошибки:

- недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств;
- ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы;
- переоценка умения красиво говорить;
- ориентация на формальные заслуги;
- суждение о человеке по одному из качеств;
- нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех;
- излишнее доверие к тестам;
- неточный учет отрицательной информации.

Рассмотрим далее подробно этапы отбора персонала.

1. Первым этапом является *предварительная отборочная беседа*.

Работа на этом этапе может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации. Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами. Собеседование может происходить один на один или с группой претендентов. Интервьюировать претендента или группу претендентов могут одновременно несколько человек. Результаты беседы с глазу на глаз могут оказаться субъективными, а оценка — ошибочной. В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее: какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров — один или несколько человек, в какой форме проводить собеседование. Лица, проводящие собеседование, должны уметь формулировать вопросы в соответствии с целями беседы, правильно их ставить; приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам; доброжелательно слушать, предоставляя возможность собеседнику продемонстрировать себя, резюмировать, принимать правильные решения; сохранять в тайне полученные сведения; быть представительными, аккуратно и со вкусом одетыми. При проведении кадрового собеседования необходимо создавать комфортные условия для беседы. Интервьюер должен знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, должен уметь дать исчерпывающие ответы на вопросы претендента. Необходимо предварительно определить общий характер беседы (формальный, неформальный). Интервьюер должен создать непринужденную обстановку с целью, чтобы претендент больше говорил сам.

Следует придерживаться следующих правил:

- не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть;
- не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел;
- проявлять дружелюбие, чаще упоминать имя претендента;
- не показывать своего отношения к его личным документам;
- обстоятельно отвечать на его вопросы;
- не спешить давать авансов на будущее;
- скрывать свое настроение;
- изучать или угадывать психологическое состояние кандидата;

- научиться отказывать;
- соблюдать требования трудового законодательства.

Беседа может быть построена по схеме (на основе специального бланка или на основе полужформальных вопросов), а также без схемы. Беседа по схеме не дает полной информации. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки. При проведении такой беседы имеется опасность отклонений от темы и непоследовательности.

По признаку объекта выделяют следующие виды беседы:

- по биографии кандидата — такой вид беседы позволяет оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшней ситуации и мотивации к будущей работе;
- по ситуации — претенденту предлагается одна или несколько проблем. В результате можно оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений;
- по профессиональным и личным качествам — в ходе собеседования задаются вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью. Оценка производится по заранее выбранным критериям. Этому виду беседы рекомендуется отводить 30% времени.

Недостатками беседы являются ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

2. Далее заявитель отправляется на следующую ступень отбора, на которой производится *заполнение бланка заявления и анкеты*. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выясняется (в текст анкеты включается соответствующее указание). Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. Одна из задач анкети-

рования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя, продолжительности пропусков по причине болезни и т.д. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. Эти данные перепроверяются и уточняются, а в дальнейшем становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с претендентом. В анкете заполняются данные о недостатках здоровья.

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

3. *Беседа по найму.* Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабо формализованные; выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершить такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением. При проведении бесед следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель, а также необходимо следить за его поведением. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию и помня о требованиях, предъявляемых характером работы. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

4. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются *тесты по найму*. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предметы оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анализ анкет, автобиографий и резюме рассматриваются как относительно достоверный источник сведений о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претен-

дентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы; устойчивость внимания; аккуратность; умение быстро ориентироваться; усидчивость; исполнительность; личные склонности; общие способности; пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте; профессионализм; наличие интереса к предстоящей работе; уровень умственных способностей; склонность к обучению; интересы; тип личности; память; коммуникабельность; лидерские задатки и другие характеристики. Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий.

Различают следующие виды тестов: тесты на физическую способность; тесты на умственную способность (общие и специальные); имитационные тесты. Тесты на физические способности используются, как правило, для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда. Тесты на умственную способность позволяют проверить уровень умственного развития, грамотность, умение оперировать числами, общаться, квалификацию, опыт, ожидания и т.д.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы. Наиболее популярны комплексные тесты, которые содержат сотни, а порой тысячи вопросов. Все тесты должны быть надежными и обеспечивать сходные результаты при повторном тестировании. Тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, что позволит сравнить результаты, так как они могут быть неодинаковы. Преимущество данного метода отбора заключается в оценке состояния кандидата в настоящий период, а основной недостаток связан с высокими издержками и тем, что тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Надежность общих тестов, как показала практика, составляет 50%.

2.4.4. Подбор и расстановка кадров

Подбор и расстановка кадров являются одними из основных функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Эти функции осуществляет непосредственно руководитель организации. При этом они протекают в неразрывной связи с обучением, воспитанием и оценкой деятельности кадров. Подбором кадров занимаются все руководители — от низшего структурного подразделения до директора. Подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров зависит эффективность работы организации.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающих требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны. При этом преследуются две цели — формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. *Подбор кадров* представляет собой процесс их изучения в целях определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по той или другой должности. Кандидатами для замещения вакантных должностей могут быть работники как данной, так и других организаций.

Процесс подбора кадров включает в себя следующие этапы:

- сбор и обработка информации о возможных кандидатах;
- оценка необходимых качеств и составление характеристик по каждому кандидату;
- сопоставление всей совокупности качеств кандидата с требованиями, предъявляемыми к выполнению функций по данной должности;
- сравнение качеств кандидатов между собой и выбор того, кто больше других подходит для замещения вакантной должности;
- назначение кандидата на должность.

Расстановка кадров — это распределение имеющегося персонала по подразделениям аппарата управления и другим подразделениям с учетом требований, где они наиболее эффективно могли бы работать. Расстановка логически предшествует подбору, хотя практически они осуществляются одновременно. Должностное положение работников при расстановке не меняется, так как при ее осуществлении происходит рациональное распределение работников, занимающих аналогичные должности в разных отделах управления, в интересах работы и самого работника.

Подбор и расстановку кадров рекомендуют осуществлять с соблюдением следующих принципов:

- соответствие кандидата данному участку или объекту работы;
- сочетание старых опытных руководителей и молодых кадров;
- соответствие качеств кандидата данному состоянию объекта;
- сочетание необходимых для работы качеств руководителя и его ближайших помощников.

Принцип соответствия кандидата данному объекту или участку предполагает, что подбираемый кандидат должен иметь достаточные знания и опыт в области предстоящей работы и постоянно

их совершенствовать в процессе своей деятельности. Принцип сочетания старых опытных руководителей и молодых кадров предполагает сочетание опыта и активных действий на основе современной науки. Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, исходя из оценки потенциала индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия рабочих мест. Обычно при подборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы: предварительный отбор (анализ резюме, предварительного интервью и т.д.); сбор информации о кандидате; личностные анкеты; групповые оценки; собеседование.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в СМИ;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формированию окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение трудового договора.

При подготовке и проведении процесса отбора необходимо помнить, что не только организация отбирает работников, наилучшим образом соответствующих установленным критериям, но и кандидаты, участвующие в отборе, также принимают решения о том, насколько привлекательно для них данное место работы.

2.4.5. Работа по контракту

Занятость — это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход (далее — заработок).

Гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному, творческому труду. Принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, если иное не предусмотрено законом.

Незанятость граждан не может служить основанием для привлечения их к административной и иной ответственности.

Занятыми считаются граждане:

- работающие по трудовому договору, в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие личную и иную оплачиваемую работу (службу), включая сезонные, временные работы;

- зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

- проходящие военную службу, альтернативную гражданскую службу, а также службу в органах внутренних дел, МЧС, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы;

- занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;

- выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, предметами которых являются выполнение работ и оказание услуг, в том числе по договорам, заключенным с индивидуальными предпринимателями, авторским договорам, а также являющиеся членами производственных кооперативов (артелей);

- проходящие очный курс обучения в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования и других образовательных учреждениях, включая обучение по направлению федеральной государственной службы занятости населения (далее — органы службы занятости);

- временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства, вызванной забастовкой, призывом на военные сборы, привлечением к мероприятиям, связанным с подготовкой к военной службе (альтернативной гражданской службе), исполнением других государственных обязанностей или иными уважительными причинами;

- являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением учредителей (участников) общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов, объединений юридических лиц (ассоциаций и союзов), которые не имеют имущественных прав в отношении этих организаций.

Безработными признаются трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищут работу и готовы приступить к ней. При этом в качестве заработка не учитываются выплаты выходного пособия и сохраняемого среднего заработка гражданам, уволенным из организаций (с военной

службы) независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников организации.

Решение о признании гражданина, зарегистрированного в целях поиска подходящей работы, безработным, принимается органами службы занятости по месту жительства гражданина не позднее 11 дней со дня предъявления этим органам паспорта, трудовой книжки или документов, их заменяющих, документов, удостоверяющих его профессиональную квалификацию, справки о среднем заработке за последние три месяца по последнему месту работы, а для впервые ищущих работу (ранее не работавших), не имеющих профессии (специальности), — паспорта и документа об образовании.

Безработными не могут быть признаны граждане:

- не достигшие 16-летнего возраста;
- которым в соответствии с законодательством РФ назначена трудовая пенсия по старости (часть трудовой пенсии по старости), в том числе досрочно;

- отказавшиеся в течение 10 дней со дня их регистрации в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы от двух вариантов подходящей работы, включая работы временного характера, а впервые ищущие работу (ранее не работавшие) и при этом не имеющие профессии (специальности) — в случае двух отказов от получения профессиональной подготовки или от предложений оплачиваемой работы, включая работу временного характера. Гражданину не может быть предложена одна и та же работа (профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации по одной и той же профессии, специальности) дважды;

- не явившиеся без уважительных причин в течение 10 дней со дня их регистрации в целях поиска подходящей работы в органах службы занятости для предложения им подходящей работы, а также не явившиеся в срок, установленный органами службы занятости для регистрации их в качестве безработных;

- осужденные по решению суда к исправительным работам без лишения свободы, а также к наказанию в виде лишения свободы;

- представившие документы, содержащие заведомо ложные сведения об отсутствии работы и заработка.

Подходящей считается такая работа, в том числе работа временного характера, которая соответствует профессиональной пригодности работника с учетом уровня его профессиональной подготовки, условиям последнего места работы (за исключением общественных работ), состоянию здоровья, транспортной доступности рабочего места.

Максимальная удаленность подходящей работы от места жительства безработного определяется органом службы занятости с учетом развития общественного транспорта в данной местности.

Формы занятости — это организационно-правовые способы и условия трудоустройства.

По форме занятости следует прежде всего различать занятость с режимом полного рабочего дня и занятость с режимом неполного рабочего дня или неполной рабочей недели.

Регламентированная продолжительность полного рабочего дня в настоящее время для работ в нормальных условиях труда составляет 40 часов в неделю (для работников в возрасте 16–18 лет — 36 часов в неделю, в возрасте до 16 лет — 24 часа).

Неполная занятость рассматривается как социальное явление, вызванное:

- необходимостью для отдельных групп работать неполный рабочий день;
- необходимостью сдерживать нарастание безработицы.

К специальным формам занятости относятся: занятость на условиях надомничества; вахтово-экспедиционный метод занятости; совместительство; занятость в трудовых семестрах учащихся дневной формы обучения; занятость в условиях гибкого рабочего времени.

Один из способов занятости населения — это работа по контракту. *Контракт* — это коммерческий договор по поводу купли-продажи рабочей силы и ее использования. В контракте определяется предмет договора. Контракт позволяет индивидуализировать трудовые условия с учетом особенностей квалификации работника, деловых качеств, уникальных способностей работника, специфики выполненных работ, что очень важно для творческого труда. В контрактах конкретизируется срок, на который устанавливаются трудовые отношения. Трудовые отношения устанавливают характер предстоящей работы, даты начала и окончания работы, оплату труда и возможности изменения указанных параметров в зависимости от достигнутых результатов.

Все мероприятия в области занятости группируются по двум направлениям: пассивная политика занятости и активная политика занятости.

Пассивная политика занятости включает в основном следующие мероприятия:

- субсидирование занятости (субсидии в сферу регулирования занятости в частном секторе; поддержка безработных, открывающих собственное дело; субвенция на создание дополнительных рабочих мест в районах, где сложилась чрезвычайная ситуация на рынке труда; льготное кредитование);

- оформление досрочного выхода на пенсию при условии наличия обязательного уровня трудового стажа, дающего право на получение пенсии в полном размере, но не ранее чем за два года до установленного законодательством срока выхода на пенсию;

- социальная защита, классическим примером которой является выплата пособий по безработице; их размер определяется дифференцированием по категориям граждан, времени нахождения в статусе безработного и установленным минимумом заработной платы.

В рамках *активной политики занятости* приоритетными направлениями деятельности являются:

- содействие в трудоустройстве граждан;
- профессиональное обучение и консультирование;
- гибкие формы занятости;
- квотирование рабочих мест (определение минимальной численности работников, подлежащих устройству в данной организации);
- организация общественных работ;
- содействие временной занятости.

Нацеленность политики занятости главным образом на выплату денежных пособий становится обременительной для общества. Стержнем политики занятости должна быть прежде всего ориентация на предоставление лицам, потерявшим работу, возможностей найти место в условиях рынка, побуждение их к поиску рабочего места путем установления временных и финансовых рамок материальной помощи и т.д.

Важнейшими направлениями государственной политики занятости в отношении граждан, потерявших работу, являются:

- опережающее переобучение и переподготовка;
- увеличение масштабов общественных работ и временной занятости;
- профессиональная ориентация и психологическая подготовка.

В целом общеэкономическую, бюджетную и кредитную политику следует направить на повышение инвестиционной активности и реализацию важнейших целевых программ, обеспечивающих создание новых рабочих мест для трудоустройства высвобождаемых работников и молодежи, вступающей в трудоспособный возраст, усиление социальной защиты тех организаций, которые поставлены перед угрозой применения процедур, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве) организаций.

Тематика рефератов

1. Анализ текущей демографической ситуации региона (на примере...).
2. Перспективы демографического развития России: анализ демографической политики.
3. Миграционные процессы на примере...
4. Урбанизация в России: история и перспективы.
5. Современное состояние рынка труда (на примере региона или отрасли).
6. Рынок образовательных услуг (на примере региона).
7. Специфика подготовки квалифицированных рабочих кадров в России.
8. Зарубежный опыт подготовки рабочих кадров.
9. Современный этап государственной политики на рынке труда РФ.
10. Использование современных источников поиска и подбора персонала.
11. Сравнительный анализ внутреннего и внешнего рынка труда при подборе персонала (на примере компании...).

Вопросы для обсуждения

1. Одним из вариантов занятости работников является их перевод на надомный режим работы. Суть его заключается в том, что работники работают дома, выполняя поставленный перед ними на некоторый период объем работы. Соответственно, на рабочем месте они появляются достаточно редко.

Предположим, перед вами стоит задача перевести на подобный режим работы группу сотрудников, занимающихся разработкой программного обеспечения в специализированной компании. Уместна ли такая форма занятости для этой группы работников? Если да, пропишите последовательность действий, которые необходимо предпринять для реализации этой идеи.

2. На основании данных переписи населения РФ, приведенных в разделе 2.1.2 (либо полной версии, расположенной на сайте www.gks.ru), проанализируйте изменение демографической ситуации в России в межпереписной период. Каким образом:

- изменилось региональное распределение населения РФ;
- изменилась структура городского и сельского населения РФ;
- развивается процесс урбанизации/деурбанизации в РФ;
- изменилась гендерная структура населения РФ.

Какие причины, на ваш взгляд, лежат в основе этих изменений?

3. Проанализируйте текущий этап реализации демографической политики РФ. На ваш взгляд, какие элементы необходимо добавить в процесс ее реализации, чтобы повысить эффективность мероприятий? Насколько эффективна современная демографическая политика?

4. Ниже приведены примеры головоломок, применяемых компанией Microsoft и другими предприятиями для отбора персонала. Попробуйте

ответить на них. Насколько применение подобных задач эффективно, на ваш взгляд, в процессе отбора и найма персонала?

Как можно взвесить реактивный пассажирский самолет, если его нельзя поместить на весы?

Почему крышки канализационных люков круглые, а не квадратные?

Почему в зеркале меняются местами правое и левое направление, а не верх и низ?

В какую сторону должен поворачиваться ключ в замке, запирающем дверь автомобиля, когда замок открывают?

Почему, когда вы в гостинице открываете кран с горячей водой, из него сразу течет горячая вода, а в жилых домах сначала течет теплая?

Если вы плывете в лодке и выбросите из нее в воду чемодан, поднимется или опустится уровень воды?

Сколько всего в мире настройщиков пианино?

Сколько всего бензоколонок в Соединенных Штатах?

Сколько весит весь лед на хоккейном катке?

Если бы нужно было упразднить один из штатов США, какой из них вы бы выбрали?

Сколько таких мест на земном шаре, где, если вы пройдете одну милю на юг, затем одну на восток, потом еще одну на север, вы вернетесь в то же место, откуда вышли?

Сколько раз в течение суток перекрываются часовая и минутная стрелки часов?

У Майка и Тодда на двоих 21 доллар. У Майка на 20 долларов больше, чем у Тодда. Сколько денег у каждого из них? В ответе нельзя использовать дроби.

Сколько раз в среднем вам понадобится открыть наугад телефонный справочник Манхэттена, чтобы найти нужный вам номер?

Как можно разрезать прямоугольный торт на два равных куса после того, как из него уже вырезан один прямоугольный кусок? Этот кусок может быть любого размера и ориентации. Разрешается сделать только один прямой разрез.

Предложите конструкцию полки для баночек со специями, которой будет удобно пользоваться слепому человеку.

Каким образом вы сможете отыскать нужную вам книгу в большой библиотеке, если там нет систематизированного каталога и нельзя рассчитывать на помощь библиотекаря?

Предположим, что вы поступили работать налоговым инспектором. Ваше первое задание — выяснить, не мошенничает ли при уплате налогов фирма, которая предоставляет услуги нянь для присмотра за детьми. Как вы его выполните?

У вас есть восемь бильярдных шаров. Один из них дефектный — он тяжелее, чем остальные. Как можно за два взвешивания на весах с двумя чашками без гирь определить дефектный шар?

У вас есть пять баночек с пилюлями. В одной из баночек все пилюли «испорчены». Это можно определить только по весу. Все «нормальные» пилюли весят по 10 граммов, а «испорченные» — 9 граммов. У вас есть

весы, и можно сделать только одно взвешивание. Как можно определить, в какой из баночек «испорченные» пилюли?

В трех углах равностороннего треугольника находится по муравью. Каждый из муравьев начинает двигаться в другой случайный выбранный угол по прямой. Какова вероятность того, что ни один из муравьев не столкнется с другим муравьем?

Четыре собаки находятся в углах большого квадрата. Каждая из собак начинает преследовать другую собаку, расположенную от нее по ходу часовой стрелки. Все собаки бегут с одинаковой скоростью, причем они постоянно меняют направление своего движения так, чтобы преследовать строго по прямой ту собаку, за которой гонятся. Сколько времени пройдет, пока собаки поймут друг друга? Где это произойдет?

Из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк отправляется поезд с постоянной скоростью 15 миль в час. Одновременно из Нью-Йорка в Лос-Анджелес по тому же пути отправляется встречный поезд со скоростью 20 миль в час. В тот же самый момент из Лос-Анджелеса с вокзала вылетает птица и летит строго над железнодорожной колеей по направлению к Нью-Йорку со скоростью 25 миль в час. Как только она долетает до поезда, вышедшего из Нью-Йорка, она немедленно разворачивается и летит в обратную сторону с той же скоростью, пока не встретится с поездом, вышедшим из Лос-Анджелеса, после чего снова разворачивается и летит в обратном направлении. Так она летает туда и обратно между двумя поездами, пока они не столкнутся. Какое расстояние пролетит птица?

У вас два сосуда и 100 шариков, пятьдесят из которых красные, а вторая половина — синие. В случайном порядке выбираете один из двух сосудов, из которого затем случайно выбирают и достают один шарик. Каким образом распределить шарики по сосудам так, чтобы вероятность достать красный шарик была максимальной? (Все сто шариков нужно положить в сосуды.) Какой будет вероятность случайного выбора красного шарика, если использовать вашу схему?

У вас есть два ведра емкостью 3 литра и 5 литров и неограниченный запас воды. Как можно отмерить точно 4 литра воды?

Один из ваших работников настаивает на том, чтобы ему платили золотом. У вас есть золотой слиток, стоимость которого соответствует семидневной зарплате этого сотрудника. Он уже размечен на семь равных кусков. Если вам разрешили сделать всего два разреза слитка, а работнику нужно платить в конце каждого дня, как можно решить эту проблему?

У вас есть b коробок и n банкнот в один доллар. Распределите деньги по коробкам, которые затем запечатывают так, чтобы, не открывая коробки, вы могли выплатить любую целую сумму долларов начиная с нуля долларов и заканчивая n . Какими должны быть ограничения для значений b и n ?

У вас баночка, в которой драже трех цветов: красного, зеленого и синего. Вам нужно с закрытыми глазами взять из баночки несколько драже так, чтобы два оказались одного цвета. Сколько драже вам нужно достать, чтобы быть уверенным, что среди них есть два одинакового цвета?

У вас три корзины с фруктами. В одной из них — только яблоки, в другой — только апельсины, наконец, в третьей — и яблоки, и апельсины. Вы не видите, какие фрукты внутри корзины. На каждой корзине есть хорошо заметный ярлык, но информация на нем неверна. Вам разрешено с закрытыми глазами вынуть из одной корзины один фрукт и потом рассмотреть его. Как можно определить, что в каждой из корзин?

В деревне, где живет пятьдесят семейных пар, каждый из мужчин изменял своей жене. Каждая из женщин в этой деревне, как только кто-то из мужчин изменил своей жене, немедленно узнает об этом (все знают, как быстро распространяются сплетни в маленьких городках), если только это не ее собственный муж (о своих бедах каждый узнает последним). Законы этого городка требуют, чтобы женщина, получившая доказательства неверности своего мужа, убила его в тот же день. Ни одна из женщин не может ослушаться. Однажды королева, славящаяся своей непогрешимостью, приезжает в городок. Она объявляет жителям, что по крайней мере один из мужчин городка совершил супружескую измену. Что произойдет?

5. Какие экономические показатели Вы предложите для анализа внутреннего рынка труда предприятия и его эффективности? В чем будут основные преимущества внутреннего рынка труда для работника, а в чем — для работодателя?

6. В каких областях деятельности внутренние рынки труда доминируют в системе рынка труда предприятия, т.е. имеют более важное значение по сравнению с внешними? Можно ли рассматривать их как основу рынка труда предприятия?

7. Сформулируйте список наиболее активно используемых на сегодня источников найма и подбора персонала. Какие из них, на ваш взгляд, наиболее эффективны с точки зрения работодателя?

Литература

1. *Альтшулер, Г.* Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшулер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

2. *Горелов, Н. А.* Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб.: ЛИК, 2007.

3. Креативная экономика. — 2007. — № 10–12.

4. Креативное мышление в бизнесе: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

5. Откуда берутся идеи? Креативные решения бизнес-проблем: пер. с англ. — М.: Вершина, 2006.

6. *Паундстоун, У.* Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов: пер. с англ. / У. Паундстоун. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

7. *Роу, А. Дж.* Креативное мышление / А. Дж. Роу; пер. с англ. В. А. Островского. — М.: НТ Пресс, 2007.

8. *Флорида, Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. — М.: Классика XXI, 2005.

9. *Цезерани, Дж.* От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности : пер. с англ. / Дж. Цезерани. — М. : Гранд ; Фаир-пресс, 2005.

10. *Эдвинссон, Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. — М. : ИНФРА-М, 2005.

Глава 3

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В результате изучения вопросов, рассмотренных в данной главе, обучающийся будет:

знать

- основные результаты актуальных исследований по проблемам управления человеческими ресурсами;
- основы современных подходов к мотивации и стимулированию персонала организации, в том числе бюджетной сферы;
- методы проведения кадрового аудита и контроллинга персонала;

уметь

- проводить деловую оценку работников организации;
- моделировать персонал организации, исходя из комплекса внешних и внутренних факторов;
- проводить профилактику и при необходимости разрешение конфликтных ситуаций в организации;

владеть

- современными технологиями занятости;
 - навыками проведения аттестации работников и рабочих мест;
 - навыками реорганизации бизнес-процессов в сфере управления персоналом.
-

3.1. Деловая оценка работников

3.1.1. Методические подходы к оценке работников

Деловая оценка работников является базовым элементом системы управления человеческими ресурсами, на котором строятся все остальные кадровые технологии: планирование численности работников, отбор, обучение, профессиональное развитие, мотивация труда и др.

В процессе деловой оценки работника решаются две главные задачи. Во-первых, оценивается потенциал работника, его профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, уровень общей культуры, здоровья и работоспособности.

Во-вторых, дается оценка индивидуального вклада работника, позволяющего определить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и компетентность, будущую служебную карьеру.

На практике существуют различные подходы к оценке деловых качеств работника, в том числе:

- психологический. Оценивается личность с индивидуальными свойствами, психологическая структура, характеристики, особенности поведения, определяется психологический эффект оценки. Данный подход подразумевает следующие методы оценки: тестовые, проведение глубинных собеседований, социометрические методы и др.;

- экономический. Оцениваются результаты труда и обуславливающие их характеристики личности (профессионально-квалификационный уровень), компетентность, трудовая дисциплина, организация труда и др. Применяются такие методы оценки, как экономический анализ, хронометраж, экспертный метод, анкетный, наблюдение, эксперимент и др.;

- социологический. Оценивается личность работника как социального субъекта, участника и носителя социальных отношений, результаты трудового поведения (интересы, ценности, мотивы, статус); совокупность социальных характеристик личности, влияющих на результаты труда. Применяемые методы оценки — наблюдение, экспертные оценки, интервью, анкетный опрос, социометрия и др.;

- управленческий. Оценивается система характеристик работника во всех функциях управления: отбор, адаптация, мотивация, стимулирование, организация и результативность труда. Методы оценки — наблюдение, экспертные оценки, тестовые, эксперимент и др.

Наибольшее распространение получил *метод оценки затрат рабочего времени* на выполнение однотипных работ разными работниками при равных организационно-технических условиях.

При *оценке сложности труда* принято учитывать:

- масштаб объекта управления;
- объем выполняемых функций;
- степень ответственности и самостоятельности работника;
- соотношение творческих и стандартных процедур;
- креативность работника.

Существует несколько способов сбора информации и ее оценки:

- изучение анкетных и производственных данных о работнике;
- беседа с самим работником;
- опрос-анкетирование;
- получение информации от руководителя и коллег по работе.

Наиболее часто используемыми *методами оценки работников* являются следующие: интервью, самооценка, шкалирование, ранжирование, попарное сравнение.

Метод оценки персонала с помощью интервью предполагает проведение беседы с работниками в режиме «вопрос — ответ». Самооценка персонала предполагает письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств. Метод оценки персонала с помощью шкалирования предполагает проставление оценок по шкале с балльными оценками за результаты труда. Метод оценки персонала через ранжирование предполагает сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания. Наконец, методом попарного сравнения можно выявить наивысший рейтинг различных работников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом.

3.1.2. Понятие и классификация рабочих мест

Основой занятости, формирующей спрос на труд, является сложившаяся в экономике система рабочих мест и динамика ее развития. Структура занятости в целом повторяет структуру рабочих мест, каждое из которых можно рассматривать в двух аспектах: организационно-технологическом и социально-экономическом. В связи с этим целесообразно выделить две категории рабочих мест: физические и экономические. Под *физическим рабочим местом* (ФРМ) понимается пространственная зона, предназначенная для выполнения работ (оказания услуг) одним работником в одну смену и оснащенная в этих целях соответствующим набором средств труда. Наличие такого рабочего места является необходимым, но не достаточным условием существования спроса на труд и обеспечения продуктивной (общественно полезной, полной и постоянно оплачиваемой) занятости. Для рентабельной работы организации требуется, чтобы рабочее место существовало бы и как экономическое, т.е. чтобы существовал платежеспособный спрос на продукцию или услуги организации, а также имелось наличие ряда условий функционирования, и в первую очередь оборотных средств, обеспечивающих ФРМ предметами труда, энергией, информацией, заработной платой и т.п. Таким образом, под *экономическим рабочим местом* (ЭРМ) понимается совокуп-

ность материально-вещественных, социально-экономических, экологических и других условий, обеспечивающих продуктивную занятость одного работника. В зависимости от поставленных целей и задач объектом учета и аттестации могут выступать как физические, так и экономические рабочие места.

Рабочее место должно быть приспособлено для конкретного вида работ с учетом предъявляемых к нему эргономических требований, антропометрических и психофизиологических особенностей человека, санитарно-гигиенических условий работы в соответствии с характером трудового процесса.

Многообразие видов конкретного труда обуславливает существование различных видов рабочих мест. Характеристика конкретных видов рабочих мест строится на комплексном сочетании их отдельных признаков. В методологии учета и аттестации рабочих мест используется ряд классификационных признаков, примерный состав которых показан на рис. 3.1.

Эта классификация может быть дополнена за счет учета специфических признаков рабочих мест отдельных производств.

Рабочие места классифицируются по следующим основным признакам:

- по категориям персонала — рабочие места рабочих, руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей);

- по наименованию профессий (должностей) работников;

- по обеспечению продуктивной занятости — рабочие места, обеспечивающие продуктивную занятость; рабочие места, не обеспечивающие полную и постоянно оплачиваемую занятость; рабочие места, намеченные к ликвидации;

- по возможности трудоустройства на рабочих местах лиц, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы, по категориям указанных лиц;

- по количеству одновременно занятых работников — индивидуальные, коллективные; иногда выделяется отдельно рабочая зона бригады. Рабочее место считается индивидуальным, когда работнику выделяется определенная зона выполнения работ (оказания услуг), предоставляются в личное пользование необходимые средства труда, устанавливается строго индивидуальный круг обязанностей и план работы (производственное задание). Под коллективным понимается рабочее место, на котором занято несколько работников без закрепления за каждым из них индивидуальной рабочей зоны и используемых средств труда. Рабочая зона бригады — это закрепленная за бригадой зона приложения ее труда, включающая индивидуальные и (или) коллективные рабочие места, а также орудия труда общего пользования;

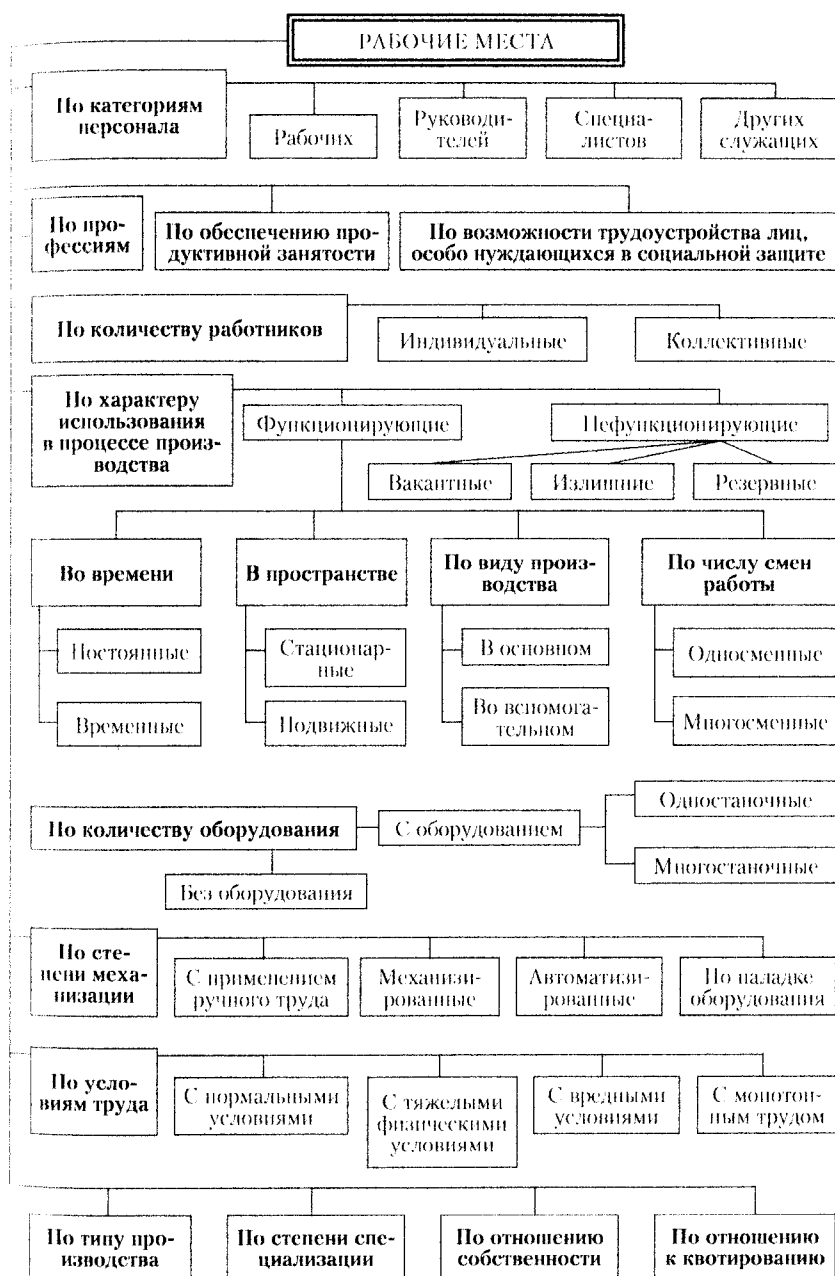


Рис. 3.1. Классификация рабочих мест организации

— по характеру использования в процессе производства — функционирующие и нефункционирующие (в том числе вакантные, излишние, резервные). Основным условием для отнесения рабочего места к категории *функционирующего* является закрепление за ним плана производства продукции (работ, услуг). Если на рабочем месте нет постоянно закрепленных на момент проведения учета работников, но данное место необходимо для выполнения запланированного объема производства продукции (работ, услуг), то оно учитывается как *вакантное*. Если рабочее место не используется в течение ряда лет и его использование не предполагается в дальнейшем для выполнения запланированного объема производства продукции (работ, услуг), то такое рабочее место считается *излишним* (и подлежит модернизации, перепрофилированию или ликвидации). Рабочее место может не иметь постоянного закрепления за ним исполнителей, но сохраняться для обеспечения гарантии выполнения производственной программы на случай аварии и (или) внеплановых работ. Такое рабочее место учитывается как *резервное*;

— по характеру использования во времени (среднегодовой длительности использования) — постоянные и временные. *Постоянные* рабочие места создаются для использования в течение длительного периода (не менее чем для выполнения годовых плановых заданий), с постоянно закрепленными функциями, обусловленными их целевым назначением в решении производственных задач. *Временные* рабочие места вводятся на короткий промежуток времени (продолжительностью менее года) с целью выполнения резко возрастающих объемов работ, решения ограниченных по объему и срокам производственных задач, выполнения сезонных работ (сезонные, разовые рабочие места);

— по характеру использования в пространстве — стационарные и подвижные. *Стационарные* — это такие рабочие места, которые характеризуются неизменным в пределах рабочей зоны пространственным размещением средств труда. *Подвижные* — рабочие места, характеризующиеся перемещением работника в пространственной зоне (с использованием соответствующего транспортного средства или без него) в связи с обслуживанием материально-вещественных элементов производства, размещенных в закрепленной зоне приложения его труда;

— по виду производства — рабочие места работников, занятых в основном производстве, рабочие места работников вспомогательного производства;

— по числу смен работы — односменные, двухсменные, трехсменные, четырехсменные, с круглосуточной работой;

— по наличию оборудования — рабочие места со стационарно установленным технологическим оборудованием, рабочие места без технологического оборудования, рабочие места водителей транспорта с дополнительно установленным технологическим оборудованием и др.;

— по количеству обслуживаемого оборудования — одностаночные, многостаночные;

— по степени механизации труда — рабочие места для выполнения работ на автоматах, автоматизированных агрегатах, установках и аппаратах; выполнения работ механизированным способом — при помощи машин, станков и др.; выполнения работ вручную при машинах и механизмах; выполнения работ вручную не при машинах и механизмах; выполнения работ вручную по наладке и ремонту машин и механизмов;

— по условиям труда — рабочие места с нормальными условиями труда, с тяжелым физическим трудом, с вредными и опасными условиями труда, с монотонным трудом;

— по отношению собственности (принадлежности) рабочего места — находящиеся в организации на праве собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления; арендованные рабочие места; рабочие места надомников;

— по отношению к установленным квотам для обеспечения дополнительных гарантий занятости отдельным категориям населения (в соответствии с законом, распоряжением или иными нормативно-правовыми документами) — квотируемые рабочие места организации, неквотируемые рабочие места.

В зависимости от специфики производства могут применяться дополнительные классификационные признаки:

- по типу производства — единичное, серийное, массовое;
- по степени специализации — универсальные, специализированные, специальные;
- по месту нахождения — в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей и др.

Классификация рабочих мест как необходимое условие проведения работ по их учету и аттестации позволяет обеспечить полноту и достоверность учета, дает возможность отразить их наиболее характерные признаки и присущую им специфику, а также определяет выбор конкретных показателей для оценки рабочих мест непосредственно в ходе аттестации и при анализе ее результатов.

Учет и аттестация мест являются неотъемлемой частью общей системы управления человеческими ресурсами. Это самостоятельные, но взаимосвязанные этапы одной работы, которая проводится в целях повышения эффективности производства

на основе роста производительности труда, улучшения использования основных фондов, материальных и трудовых ресурсов, обеспечения сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью работающих в организации. Схема основных этапов проведения работ по учету и аттестации рабочих мест представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Организация работы по учету и аттестации рабочих мест

Введение учета и аттестации рабочих мест направлено непосредственно на выявление и приведение в действие имеющихся резервов по эффективному использованию производственного потенциала путем проведения более глубокого анализа процессов производства, детального рассмотрения их состояния в разрезе каждого рабочего места, определения неиспользуемых возможностей технико-технологического, организационного, экономического и социального характера.

Основными задачами учета и аттестации рабочих мест являются:

- определение фактических количественных и качественных характеристик рабочих мест и комплексная оценка степени их соответствия прогрессивным технико-технологическим и организационным решениям, нормативным требованиям, стандартам организации;

- выявление рабочих мест, полностью соответствующих установленным требованиям, рабочих мест, не отвечающих современным решениям и требующих рационализации; выявление нерентабельных, физически изношенных и морально устаревших рабочих мест, а также излишних рабочих мест, подлежащих ликвидации;

- перераспределение производственных заданий, материальных и трудовых ресурсов на недозагруженные производственные мощности, в том числе с устаревших и нерентабельных рабочих мест;

- установление количественных и качественных параметров воспроизводства рабочих мест;

- разработка мероприятий по реструктуризации имущественного комплекса и повышению качества системы рабочих мест организации;

- определение потребности в ресурсах, направляемых на создание новых рабочих мест, техническое перевооружение и реконструкцию действующих производств, и наиболее эффективных путей их использования;

- формирование политики по вопросам развития кадрового потенциала (с учетом результатов совершенствования системы рабочих мест и задач реформирования организации).

Под *учетом рабочих мест* понимают определение фактического количества рабочих мест, их классификацию и группировку по классификационным признакам на определенную дату.

В тех случаях, когда для этих целей на каждое рабочее место заполняется соответствующий документ — паспорт рабочего места, — применяют термин *паспортизация рабочих мест*. Паспортизация рабочих мест позволяет обобщить из разных

источников всю информацию о том или ином рабочем месте, использовать ее комплексно и на базе технико-экономических расчетов совершенствовать производственные процессы, лучше использовать технологическое оборудование, оптимизировать занятость работников. Представляется возможным более качественно проводить инструктаж и знакомить нанимаемых работников с особенностями занятости на рабочем месте.

В тех случаях, когда осуществляется проверка достоверности данных уже проведенного учета или проводится обследование для контроля хода работ по созданию, модернизации, перепрофилированию и (или) ликвидации рабочих мест, то используют термин *инвентаризация рабочих мест*.

Аттестация рабочих мест — это совокупность мероприятий, включающих определение фактического состояния рабочих мест, установление степени их соответствия типовым проектам и нормативным требованиям, проведение технико-экономического анализа и выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест, определение основных направлений их совершенствования (рационализации). В ходе разработки плана организационно-технических мероприятий по реализации принятых решений определяется возможный социально-экономический эффект от доведения рабочего места до нормативного уровня, выявляются технические, материальные и финансовые возможности внедрения мероприятий. Для рабочих мест, прошедших рационализацию, проводится повторная аттестация.

В ходе аттестации каждое рабочее место оценивается комплексно по следующим трем элементам:

- технико-технологическому уровню;
- организационно-экономическому уровню;
- условиям труда и техники безопасности.

Только комплексная оценка позволит принять правильное решение о дальнейшем использовании рабочего места, выявить возможность его дозагрузки, определить излишние рабочие места, а также рабочие места, не отвечающие предъявляемым к ним требованиям.

Для оценки состояния рабочих мест используют соответствующие группы показателей, которые формирует сама организация с учетом специфики производства, особенностей занятости, условий труда на рабочих местах и т.п.

Если в организации применяется автоматизированная система управления (АСУ), то в рамках АСУ разрабатывается подсистема учета и аттестации рабочих мест. В ее основе лежит система кодирования рабочих мест, структура которой определяется в соответствии с особенностями каждой организации. Все

формы по учету аттестации рабочих мест должны быть записаны на магнитных носителях в целях последующей компьютерной обработки данных.

Результаты учета и аттестации рабочих мест, отраженные в паспортах, картах и других формах, являются основой для расчета технико-экономических показателей работы на планируемый период и разработки бизнес-плана организации. Все вопросы, связанные с совершенствованием организации, нормирования и оплаты труда, рассматриваются соответствующими службами с использованием результатов аттестации рабочих мест.

На практике часто рабочим местом называют должность — набор заданий, функций, которые выполняет работник для достижения конкретной цели организации (структурного подразделения). Должность остается неизменной независимо от того, кто ее занимает. Должность, как любую другую деталь или рабочее место, можно спроектировать, однако результаты при выполнении должностных обязанностей зависят от способностей и мотивации работника.

Выполняя свою работу, люди, по существу, играют роль. Следовательно, *роль* — это то, как работник должен вести себя, чтобы реализовать свои функции, обязанности.

В зависимости от обстоятельств отдельным работникам может быть предоставлена определенная свобода действий в выполнении своих обязанностей.

Роли, таким образом, больше связаны с людьми, чем с должностями. Поэтому возможность моделирования роли ограничена, а часто и вовсе отсутствует. Это относится прежде всего к квалифицированным рабочим, непосредственно связанным с использованием техники и др.

3.2. Новые формы занятости

В мировой практике довольно широкое распространение получили так называемые гибкие формы занятости: заемный труд, или лизинг персонала (*outstaffing, leasing*); аутсорсинг, или вывод за штат персонала (*outsourcing*).

3.2.1. Заемный труд

Суть этого метода состоит в том, что специализированная коммерческая фирма (или частное агентство занятости) нанимает в свой штат работников, временных или постоянных, исключительно для выполнения заказов на услуги этих работников, поступающих от фирм-заказчиков и иногда физических лиц.

Агентство по лизингу персонала передает набранных работников фирмам-заказчикам как бы взаймы, в аренду на определенное время. Для лизингового агентства оказание услуг по сдаче персонала в аренду — это своего рода подряд на предоставление персонала и вид предпринимательской деятельности, приносящий доход.

При этом возникает комплексное отношение, которое включает трех участников: агентство по лизингу персонала, работника и фирму-пользователя (заказчика). Взаимодействие сторон заемного труда приведено на рис. 3.3.

Правовое отношение заемного труда имеет ряд особенностей: во-первых, это трехстороннее отношение в отличие от двустороннего в трудовом договоре; во-вторых, работодателем арендованного работника выступает не фирма-заказчик (пользователь), а агентство по лизингу персонала; в-третьих, отношения «заемный работник — фирма-пользователь» на рабочем месте являются имплицитными (внутренними).

Масштабы заемного труда в мире растут в среднем на 15–20% ежегодно. Так, например, в США услуги заемного труда предлагают более 2000 компаний, что по объему составляет 27% кадрового рынка США. Через агентства занятости, предоставляющие услуги заемного труда, трудоустроивается ежегодно в США 10 млн человек, в Европейском союзе — 7 млн человек.

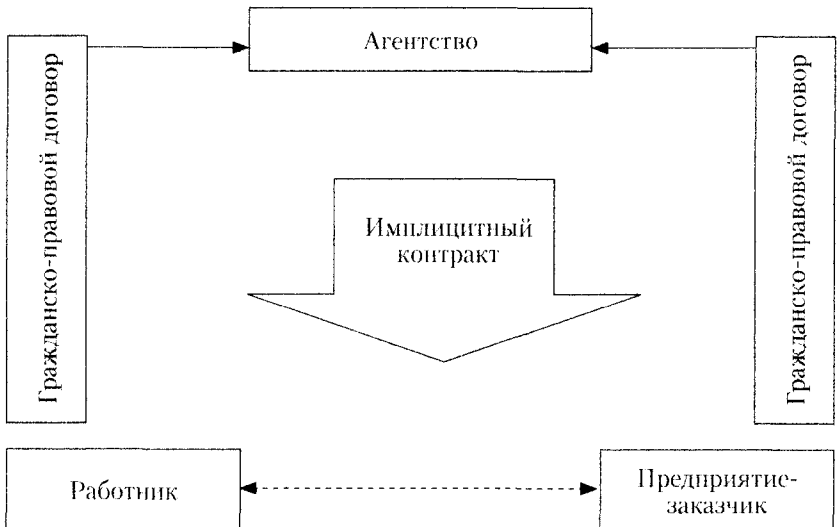


Рис. 3.3. Взаимодействие сторон заемного труда

Услуги заемного труда приобрели массовый характер в России после кризиса 1998 г. Начиная с 2001 г. спрос на заемных работников на российском рынке труда вырос приблизительно на 50–70%. Сегодняшний годовой объем услуг по предоставлению заемного труда на российском рынке оценивается в размере 80 млн долл.

Несмотря на явные успехи, услуги заемного труда пока не получили в России полного правового статуса. Серьезную сложность в использовании заемного труда создает несовершенство российского законодательства, а точнее отсутствие специального законодательства, регулирующего сферу заемного труда. Так, в Трудовом кодексе РФ отношения заемного труда никак не отражены. В связи с этим многие организации не рискуют пользоваться новыми технологиями занятости, которые фактически выпадают из правового пространства трудового законодательства.

Вместе с тем во второй части Налогового кодекса РФ (НК РФ) деятельность организаций по предоставлению персонала признана правомерной. Так, в ст. 148 НК РФ при определении места реализации работ (услуг) в целях исчисления налога на добавленную стоимость упомянут, в частности, такой вид деятельности, как оказание услуг по предоставлению персонала. Кроме того, ст. 264 НК РФ установлено, что расходы на оплату услуг по предоставлению работников (технического и управленческого персонала) сторонними организациями для участия в производственном процессе, управлении производством либо для выполнения иных функций, связанных с производством и реализацией, относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией, а следовательно, уменьшают налогооблагаемую прибыль организации, что делает для них выгодным использование заемного труда.

Основы правового регулирования заемного труда были заложены в Конвенции № 181 и Рекомендациях № 188, принятых Международной организацией труда в 1997 г.

Конвенция № 181 о частных агентствах занятости отмечает необходимость повышения гибкости функционирования рынков труда, определяет роль, которую частные агентства занятости могут играть на рынке труда, признает необходимость обеспечения защиты работников от злоупотреблений и соблюдения прав на свободу объединений и содействия коллективным переговорам.

Таким образом, Конвенция направлена, с одной стороны, на то, чтобы в рамках ее положений частные агентства занятости получили возможность действовать, а с другой стороны, на защиту прав работников, пользующихся их услугами, в том числе и их коллективных трудовых прав (ч. 3 ст. 2, ст. 4 Конвенции).

Важным является и то, что Конвенция понимает под частными агентствами занятости. Согласно ч. 2 ст. 1 Конвенции термин «частное агентство занятости» означает любое физическое или юридическое лицо, независимое от государственных органов, которое предоставляет одну или более из следующих услуг на рынке труда:

а) услуги, направленные на выравнивание предложений рабочих мест и спроса на них, причем частное агентство занятости не становится стороной в трудовых отношениях, могущих при этом возникать;

б) услуги, состоящие в найме работников с целью предоставления их в распоряжение третьей стороны, которая может быть физическим или юридическим лицом (далее именуемым предприятие-пользователь), устанавливающим им рабочие задания и контролирующим их выполнение;

в) другие услуги, связанные с поиском работы, определяемые компетентным органом после консультаций с наиболее представительными организациями работодателей и трудящихся, такие как предоставление информации, но не имеющие целью выравнивание конкретных предложений рабочих мест и спроса на них.

Услуги, перечисленные в пункте б), принято называть заемным трудом.

Конвенция предоставляет государствам возможность при ее ратификации определить те услуги, которые запрещены частным агентствам занятости для оказания, государства принимают такое решение после консультаций с наиболее представительными организациями трудящихся и при соблюдении ряда иных условий (ч. 4 ст. 2 Конвенции). Частные агентства занятости подлежат лицензированию или сертификации (ст. 3 Конвенции). Частные агентства занятости по общему правилу не могут взysкивать с работников прямо или косвенно, полностью или частично никакие гонорары или сборы (ч. 1 ст. 7 Конвенции).

Конвенция провозглашает принцип сотрудничества между государственной службой занятости и частными агентствами занятости (ч. 1 ст. 13 Конвенции).

Международные эксперты по вопросам занятости относятся к увеличению масштабов заемного труда по-разному. Выступающие в его защиту отмечают, что заемный труд позволяет предприятиям быстро заменять отсутствующих по той или иной причине работников (болезнь, отпуск, командировка и т.п.), гибко менять количественный состав рабочей силы при колебаниях экономической конъюнктуры (например, пик продаж), получать в свое распоряжение необходимое число сотрудников для оперативного выполнения конкретных производственных задач (срочных и

неожиданных заказов, сезонной работы), оптимизировать затраты на персонал и др. В случае необходимости предприятия могут выводить часть своих сотрудников за штат и передавать их агентству занятости, которое берет на себя функции работодателя.

Вместе с тем существуют и минусы, которые неизбежны при таком виде занятости. По признанию экспертов, использование заемной рабочей силы может стать для работодателей средством экономии издержек по заработной плате и иным социальным выплатам за счет работника, инструментом разделения персонала, усиления эксплуатации, способом уклонения от соблюдения обязательств трудового законодательства и коллективных договоров и др. Главный аргумент противников заемного труда состоит в том, что заемные работники могут подвергаться дискриминации и оказываться (полностью или частично) лишенными социальной защиты. При этом сторонники данной точки зрения ссылаются на нарушения, которые встречаются в сфере заемного труда в развитых странах Запада, несмотря на то что эти страны располагают солидной юридической и контрольно-ревизионной базой, отработанными в течение десятилетий социально-трудовыми отношениями. Однако при сохраняющемся противоречивом отношении к заемному труду этот опыт все больше распространяется во всем мире, в том числе и в России. Спрос на заемных работников сначала сформировался на российском рынке труда в основном за счет деятельности компаний с участием иностранного капитала, а потом эту форму найма взяли на вооружение и организации в России (торговая сеть «ИКЕА», компания «Ренессанс Капитал» и др.).

Однако отсутствие специального законодательства, регулирующего деятельность агентств занятости, в частности по представлению услуг заемного труда, а также отсутствие упоминаний в трудовом законодательстве такого вида занятости сдерживают развитие заемного труда. Принятие законодательства по регулированию заемного труда способствовало бы снижению транзакционных издержек в этой сфере бизнеса и укреплению стандартов качества предоставления услуг агентствами занятости. Важную роль при этом сыграла бы ратификация российским парламентом Конвенции МОТ № 181.

3.2.2. Вывод за штат персонала (аутсорсинг)

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*) представляет собой передачу организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании (поставщику услуг), специализирующейся в соответствующей области.

Иными словами, аутсорсинг — это сокращение штата в основной организации за счет передачи части выполняемых работ в другие организации. Это может касаться и вспомогательных служб, таких как уборка, охрана, столовая, ремонтные цеха, но часто затрагивает и основное производство, например производство комплектующих или упаковку готовой продукции. Реализация продукции — еще одна сфера бизнеса, часто в первую очередь попадающая под вывод за штат — и физически, т.е. хранение и транспорт (водители, работники складов), и с точки зрения организации сбыта (торговые представители). В последнее время также отмечается аутсорсинг таких сфер, как техническая сторона бухгалтерского учета и услуги по внедрению и обслуживанию информационных технологий, т.е. офисных функций.

Надо подчеркнуть, что рабочие места в случае аутсорсинга реально не сокращаются, просто люди переходят к другому работодателю. Иногда это мелкие подрядные организации, занимающиеся охраной, уборкой и общественным питанием. Иногда — и все чаще — это крупные ТНК, специализирующиеся на подобных сервисах для других компаний.

Рынок аутсорсинговых услуг в настоящее время стремительно развивается. В качестве примера перспективы развития аутсорсинговых услуг можно привести тенденции развития рынка кейтеринга (корпоративного питания), т.е. организации столовых или других способов доставки питания на производство и в офисы сторонним организациям. По оценкам экспертов, по России потенциальная емкость этого рынка оценивается в 10 млрд долл. в год, при этом на долю бизнеса и промышленности приходится около 5 млрд долл. На данный момент освоено менее 20% потенциального рынка. Рост бизнеса в среднем по рынку равен 30% в год.

В целом сегодня аутсорсинговые услуги в России укрепились и являются одним из самых перспективных направлений бизнеса. В то же время у них нет законодательной базы или регулирования в соглашениях между сторонами трудовых отношений.

Для трудовых отношений важно отметить, что работодателем здесь однозначно является аутсорсинговая компания. Трудовые отношения оформляются с ней, ее руководители являются юридическими и фактическими начальниками работников, они отвечают за охрану и условия труда. При этом заказчик услуг часто диктует подрядчику условия и, естественно, хочет сократить издержки. Поэтому он часто настаивает на повышении интенсификации труда либо на сокращении затрат на труд — одним словом, на уменьшении зарплаты работников. Равенство поставщика и приобретателя услуг на рынке оказывается фикцией, а нажим

передается работникам, ответственность за которых основной пользователь их работы уже не несет.

Агентства по лизингу рабочей силы пытаются представить свою деятельность как положительную, в том числе и для своих работников, которым «предоставляется шанс работать в компании, о которой вы мечтали» (рекламный лозунг агентства «Адекко»), их обнадеживают, что со временем через заемный труд можно будет устроиться на постоянную работу.

Однако для большинства работников, выведенных за штат или переданных от своего первоначального работодателя кадровому агентству, это изменение к худшему. Во-первых, теряются гарантии занятости, связанные с постоянным трудовым договором в крупной компании, во-вторых, на них перестают распространяться социальная программа и другие льготы, закрепленные соглашениями между профсоюзом и руководством основного предприятия. Часто работнику непонятно, к кому следует обратиться для выяснения вопросов или кто отвечает за конкретные условия труда, особенно если работник трудится на территории предприятия, где его юридический работодатель даже не может обеспечить безопасные условия. При возникновении проблем между двумя компаниями — «пользователя» и «поставщика» рабочей силы — крайним остается сам работник. Так, нередко из-за проблем взаиморасчета между компаниями бывают задержки выплаты зарплаты или ее неправильное начисление.

Отсутствие законодательного регулирования заемного труда создает проблемы в трудовых отношениях в организации.

Во-первых, появление на предприятии работников, которые лишены некоторых прав и льгот, явно снижает трудовые и социальные стандарты и служит прецедентом для снижения прав штатных работников — «если не согласитесь на уступки, мы вас всех переведем в аутсорсинг».

Во-вторых, пока что на рынке аутсорсинговых услуг достаточно много мелких компаний, которые действуют именно по логике этого сегмента (т.е. без должного оформления работника), неформальной и опирающейся на чисто «хозяйственные», иногда почти формальные трудовые отношения. О правах работника и представлении его интересов там речь не идет. Таким образом, этот сегмент и его характеристики проникают и на совершенно официальные предприятия, которые раньше считались областью действия более нормальных (законных, понятных, соответствующих нормам социальной защиты) трудовых отношений.

В-третьих, гарантами защиты прав работников на предприятии являются первичные профсоюзные организации. Однако

с появлением постоянных подрядных компаний в организации у профсоюзов возникают серьезные проблемы, поскольку структура профсоюзов в России базируется именно на первичных организациях, представляющих работников одного работодателя. Поэтому часто с переходом в другую компанию работники не только выпадают из сферы действия коллективных договоров и соглашений, но и перестают состоять в профсоюзе вообще. В итоге численность и тем самым авторитетность самого профсоюза уменьшается, а в организации работает значимое количество людей без коллективного представительства своих интересов.

В-четвертых, даже в случаях, когда членство в профсоюзе сохраняется в той или иной форме (формируется новая первичная организация или расширяется сфера охвата существующей), переговоры сильно усложняются. Ведь их надо вести одновременно и с новым работодателем — аутсорсинговой компанией или кадровым агентством, и с руководством компании, пользующейся их услугами, поскольку только в том случае, если она готова включить в свой договор с поставщиком услуг оплату нормальных условий труда, а также долгосрочную перспективу для сотрудников, договоренности профсоюза с аутсорсинговой компанией могут считаться устойчивыми.

Таким образом, проблема трехсторонних трудовых отношений стоит на повестке не только для индивидуального работника, но также и для его выборного представителя, профсоюза. Поэтому в любом случае для профсоюзных первичных организаций дробление предприятия вызывает целый ряд проблем.

Многие из этих проблем связаны с отсутствием правовой системы трудовых отношений, которая могла бы обеспечить реализацию принципа равных условий для равного труда хотя бы в рамках региона. Если принять эту норму, закрепленную и в российском законодательстве, и в конвенциях МОТ, за основу, то для работника не должно играть роли, кто является его работодателем: если характер его работы не изменился, она (работа) должна вознаграждаться по тем же принципам, как и прежде, а если он выполняет такую же работу, как и его коллега у другого работодателя, то и зарплата должна быть сравнимая. При существовании реально действующих регулирующих основные условия труда двусторонних или трехсторонних соглашений работники могли бы быть защищены.

Кроме уже названных проблем развития новых форм занятости, следует также иметь в виду, что в результате их применения:

- теряется все больше и больше стабильных рабочих мест, позволяющих людям планировать свою жизнь хотя бы в средне-

срочной перспективе. Это не только меняет личный уклад жизни, но также влияет и на функционирование общества. Мало кто готов принять на себя долгосрочные обязательства (и в финансовом, и в хозяйственном, и в семейном, и в общественном плане), когда непонятно, чем он будет жить в следующем году;

- усложняется обеспечение долгосрочного воспроизводства человеческого потенциала общества. Лишенные социальных гарантий и гарантий занятости рабочие места обеспечивают лишь краткосрочные нужды человека. Так как они сами по себе не ориентированы на долгосрочные трудовые отношения, то и сохранение квалификации, и обеспечение жизненной перспективы, в том числе пенсионное обеспечение, на повестке для работодателя не стоит.

Это характерная тенденция современного капитализма, который в связи с ориентацией на краткосрочные показатели финансовых рынков и бирж все больше сужает временный горизонт, от чего страдает долгосрочное воспроизводство человеческого потенциала в целом.

Кроме того, менее очевидными становятся общие интересы рабочих, ведь все находится в обособленной ситуации, хотя проблемы у них, несмотря ни на что, одинаковые. Но для того чтобы увидеть их в совокупности, надо выйти за рамки своего предприятия, своего рабочего места и посмотреть на ситуацию в целом.

В перспективе больше не будет огромных предприятий с десятками тысяч работников, у которых была своя, относительно автономная действительность с четкими границами. Вместо этого будут постоянно переплетающиеся конгломераты предприятий, которые между собой строят различные взаимосвязи предоставления рабочей силы, услуг, сервисов, комплектующих и т.д. В рамках этих конгломератов будут существовать и крупные, и мелкие предприятия (как потребители услуг, так и их поставщики), и между ними устанавливаются не просто нейтральные, «рыночные» отношения, а иерархические, властные. На самых слабых давят их «деловые партнеры» — и они, в свою очередь, передают это давление работникам.

Существование возможности для снижения трудовых стандартов через аутсорсинг и заемный труд вызывает вслед за собой и потребность для организации ею воспользоваться — если все это делают, то в интересах конкурентоспособности она вынуждена применять эти технологии. Поэтому само возникновение такого рода трудовых взаимоотношений угрожает снижением стандартов условий труда и тем самым уровня жизни наемных работников в целом.

3.2.3. Виртуальная занятость

Виртуальная (дистанционная) занятость представляет собой такую форму организации труда, которая позволяет работнику выполнять свои трудовые функции вне производственного помещения работодателя, т.е. когда классическое единство места и времени перестает быть необходимой характеристикой производственной деятельности.

Отличительными признаками виртуальной организации труда являются:

- отсутствие идентифицированной материальной структуры;
- компьютерные и информационные технологии как материальная основа для обеспечения трудовой деятельности;
- интеллектуализация труда;
- наличие сетевых взаимосвязей между отдельными элементами;
- формирование материальных активов на принципах аутсорсинга;
- отсутствие трудового коллектива в процессе производственной деятельности;
- выполнение работы посредством сети Интернет в реальном масштабе времени.

По мнению специалистов, дистанционная работа является наиболее продуктивной только тогда, когда встроена в материальное производство или в сферу товарно-денежных операций и создания информационных технологий.

В результате распределения интеллектуальных и материальных затрат при производстве экономического продукта на различных этапах развития экономики в сторону увеличения первых физический труд отходит все более на задний план и становится вторичным по отношению к *всеобщему универсальному труду*, который опирается на всю сумму научных и технических знаний, достижений культуры, традиций и других ценностей, накопленных человечеством.

В наукоемкой экономике такой труд становится главной составляющей деятельности человека. Всеобщий универсальный труд может проявляться двояким образом: во-первых, в труде крупных коллективов людей с разнообразными специальностями и опытом, работающих вместе, и, во-вторых, в деятельности отдельных людей, использующих в своем труде в той или иной степени сумму научных, технических и культурных достижений человечества. Ярким примером тому является именно распространение виртуальной занятости. Повсеместно наблюдается

также снижение доли непосредственно производственных рабочих мест при увеличении доли так называемых непроектных.

Меняются и качественные характеристики применяемого живого труда. Эти изменения прямо влияют на распределение всего трудоспособного населения.

В результате перехода к виртуальной форме организации трудовой деятельности компании получают ряд важных преимуществ, влияющих на производительность труда, таких как:

- сокращение рабочих площадей и постоянных расходов, связанных с их эксплуатацией;
- повышение производительности труда сотрудников за счет оптимизации места и времени работы;
- сокращение времени на поездку;
- гибкость реагирования компании на внешние изменения, возможность оперативного регулирования количества работников;
- возможность привлечения высококлассных специалистов в наукоемких областях деятельности вне зависимости от места их жительства и работы;
- расширение границ предоставления продуктов и услуг, их приближение к клиенту;
- занятость людей с ограниченными физическими возможностями, а также женщин в исламских странах;
- улучшение экологической обстановки и др.

В настоящее время широкое распространение получает удаленная форма работы с помощью Интернета (фриланс, от англ. *freelance*), в которой задействованы по преимуществу IT-специалисты, а также:

- программисты, бухгалтеры, фотографы, юристы;
- дизайнеры (разработка баннеров, логотипов, макетов сайтов и др.);
- верстальщики, редакторы, корректоры;
- переводчики, журналисты и др.

В случае проблем с трудоустройством фриланс позволяет человеку чувствовать себя востребованным обществом, иметь надомную работу и свободный график.

Таким образом, *виртуальной организацией* называется сеть независимых производств, коммерческих субъектов, взаимосвязанных информационной технологией с целью создания экономического продукта, а также предоставления определенных умений и компетенций заказчикам.

3.3. Оплата и стимулирование труда работников

3.3.1. Международный стандарт вознаграждения работникам

По мере становления рыночных отношений изменяются характер и субъекты этого регулирования. Центр тяжести процесса переместился в организации, а в бюджетной сфере — в регионы. Формируется система коллективно-договорного регулирования заработной платы, принятая в странах с рыночной экономикой.

Сформировавшееся в последние годы в сознании российских бизнесменов представление о человеческом капитале как специфическом виде инвестиций является существенным шагом в достижении долгосрочного финансового процветания и наращивании стоимости акционерного капитала. Человеческий капитал постепенно приобретает в глазах менеджеров не меньшую важность, чем финансовый капитал или основные средства, особенно с точки зрения долгосрочного процветания компании.

«Люди — это не товар, который можно покупать на рынке и отправлять в утиль по своей воле, — пишет американский ученый Ричард Хендерсон. — Если работодатель принимает решение нанять какое-то лицо, то он автоматически принимает на себя определенные обязательства по обеспечению благополучия этого лица и, как правило, его иждивенцев, причем не только на период занятости, но и на определенный период после возможной смерти нанятого работника»¹.

Поэтому проведение эффективной компенсационной политики занимает ключевое место в управлении человеческими ресурсами.

Под эффективностью в данном случае понимается создание такой системы вознаграждения труда, которая способна дифференцировать требования к рабочему заданию, а также знания, опыт наемного работника и стимулы для повышения производительности труда, связывающие показатели деятельности индивида, бригады и организации в целом.

Изучение опыта других стран по разработке и проведению компенсационной политики, классификации и планированию компенсационных выплат может оказаться полезным для отечественной практики.

¹ Здесь и далее цитируется издание: Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент : пер. с англ. / под ред. Н. А. Горелова. 8-е изд. СПб. : Питер, 2004.

В числе идей, имеющих значение для всех стран с рыночной экономикой, можно отметить следующие. Во-первых, фундаментальное положение о существовании сильной, прямой и всячески поддерживаемой взаимосвязи между выполняемой работой (имеются в виду ее конечные результаты) и денежным вознаграждением за нее. Если организация стремится к успеху, она должна располагать мотивируемой рабочей силой. «В капиталистическом мире наемные работники должны уважать деньги, принимать вызов, который бросает им их работа», — пишет Р. Хендерсон.

Во-вторых, представляет интерес концепция о непрерывном самосовершенствовании. Чтобы добиться успеха в опирающейся на знание экономике, надо гореть желанием учиться, понимать необходимость образования. К увеличению неравенства доходов членов общества имеют непосредственное отношение знания и профессиональный опыт. «Те, чей уровень знаний и профессиональный опыт малы, — подчеркивается в цитируемой работе, — столкнутся с невозможностью получения более солидных доходов, т.е. более высоких заработной платы и других видов компенсации за труд, и даже будут терять уже достигнутый уровень». Следует заметить, что для современной российской экономики это бесспорное положение не стало еще определяющим.

В-третьих, признание ведущей роли специалиста по заработной плате в организации труда, нормировании и разграничении рабочих заданий. При этом важная роль отводится реинжинирингу трудовых процессов, комбинированию усилий рабочих. Перед специалистами по заработной плате ставится задача осуществлять политику компенсаций и вознаграждений таким образом, чтобы поддерживался высокий моральный климат в организации, обеспечивалась мотивация наемных работников и вместе с тем затраты на оплату труда оставались в пределах установленных лимитов. Преодоление этого противоречия возможно путем непрерывного повышения уровня знаний и совершенствования профессионального опыта специалистов по компенсации за труд. Именно благодаря передовым знаниям и обогащению опыта специалистов по компенсации их значение в мире профессиональных менеджеров неуклонно возрастает.

Российская практика последних лет показывает, что роль специалистов по экономике и организации труда на отечественных предприятиях стала возрастать, чего нельзя сказать о первоначальном этапе реформирования, когда ликвидировались отделы по труду, было заброшено нормирование труда

и т.п. Даже в условиях процветания бартера, невыплата заработной платы (или оплаты труда выпускаемой продукцией) подобная «экономия» на специалистах по труду была порочной: квалифицированные работники ушли в другие сферы деятельности, прекратились научные и практические исследования по проблемам труда и др. В конечном счете был нанесен непоправимый урон отечественному менеджменту в области экономики труда.

В-четвертых, идея разработки организационной стратегии фирмы и ее поддержки компенсационной программой.

Стратегические подходы к вопросам управления человеческими ресурсами способствуют достижению организацией конкурентного преимущества. В равной мере важно, чтобы эти усилия способствовали развитию организационной структуры, поощряющей эффективное использование всех имеющихся ресурсов.

С целью гармонизации во всем мире финансовой отчетности компаний, установления единых правил, регламентирующих учет и отражение в отчетности данных по оплате труда и пенсионному обеспечению, разработан Международный стандарт финансовой отчетности (МСФО)¹.

В МСФО рассматриваемым вопросам вознаграждения работникам посвящены два стандарта: МСФО 19 «Вознаграждения работникам» и МСФО 26 «Учет и отчетность по программам пенсионного обеспечения (пенсионным планам)». Данные стандарты, однако, отнюдь не предназначены для регламентации конкретных правил по начислению тех или иных выплат работникам. Указанные стандарты определяют общие правила оценки и отражения в отчетности различных видов выплат работникам. Все эти выплаты группируются в МСФО 19 в пять классификационных групп:

1) краткосрочные вознаграждения, к которым относятся заработная плата рабочим и служащим и взносы на социальное страхование, ежегодный оплачиваемый отпуск и пособие по болезни, премии (если они выплачиваются в течение 12 месяцев после окончания периода, в котором работники оказали соответствующие услуги);

2) вознаграждения по окончании трудовой деятельности, к которым относятся пенсии и иные вознаграждения после выхода на пенсию, а также страхование жизни и медицинское обслуживание по окончании трудовой деятельности;

¹ Международные стандарты финансовой отчетности : официальный текст на русском языке. М. : Аскерп- АССА, 2013.

3) другие долгосрочные вознаграждения работникам, например оплачиваемый отпуск для работников, имеющих длительный стаж работы, оплачиваемый творческий отпуск, долгосрочные пособия по нетрудоспособности, премии и другие выплаты, в случае если они осуществляются в срок более 12 месяцев после окончания периода, в котором работники оказали соответствующие услуги;

4) выходные пособия, которые могут выплачиваться при увольнении работника как по требованию администрации, так и по его собственному желанию;

5) компенсационные выплаты долевыми инструментами, которые могут включать такие вознаграждения, как акции, опционы на акции, долевыe финансовые инструменты, которые были выпущены для работников по цене ниже той, по которой данные инструменты выпускались для третьих лиц.

В РФ нет аналогичной группировки выплат работникам, нет и деления обязательств организации по оплате труда на краткосрочные и долгосрочные в формах финансовой отчетности. Вместе с тем некоторая классификация выплат работникам осуществляется в отечественном статистическом учете, поскольку в соответствии с правилами все расходы организации, связанные с оплатой труда и другими выплатами работникам, делятся на три части:

- фонд заработной платы, включающий суммы оплаты за отработанное время, суммы оплаты за неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с условиями труда, стимулирующие доплаты, надбавки, премии, оплату питания, жилья, топлива;

- выплаты социального характера, отражающие затраты, связанные с социальными льготами, кроме пособий из государственных внебюджетных фондов;

- расходы, не учитываемые в фонде заработной платы и выплатах социального характера.

Как мы видим, в основу российской классификации выплат работникам заложена совершенно иная основа, чем в МСФО. Если классификация МСФО отражает различия выплат с точки зрения особенностей их оценки и раскрытия в отчетности, то российская группирует выплаты в зависимости от источника их погашения и характера по отношению к процессу производства.

Таким образом, в практике российских организаций расходы на оплату труда дифференцированы.

Отличие же зарубежной практики, в частности США, состоит в том, что, во-первых, все виды оплаты и стимулирования труда

рассматриваются как единое целое в рамках компенсационного пакета; во-вторых, главной задачей является создание системы стимулирования работников, базирующейся на принципе «зарабатывания», а не получения денег в виде оклада и премиальных; в-третьих, вознаграждение за труд напрямую зависит от индивидуальной эффективности, результатов работы подразделения и работы организации в целом; в-четвертых, моделирование компенсационной политики осуществляется по восходящей, «снизу вверх», — от человека, характера его должности, сложности выполняемых работ, профессиональных, личностных качеств, ожиданий по вознаграждению за труд и т.д. Затем бюджет компенсационной политики соотносится с бюджетом и возможностями организации в целом.

Окончательное решение вырабатывается на основе итерационного подхода, обеспечивающего оптимальное сочетание интересов персонала и организации как системы. Еще одна особенность: компенсационная политика строится на основе сценарного подхода к развитию бизнеса.

3.3.2. Мотивация труда

Мотивация труда — составная часть системы управления человеческими ресурсами, представляющая собой совокупность стимулов, определяющих основные параметры трудовой деятельности.

Мотивационное действие различных типов стимулов (побуждения, вознаграждения и принуждения) дифференцировано. Побуждение как способ стимулирования ориентировано на формирование внутренней мотивации, а вознаграждение и принуждение — на формирование внешней мотивации. При этом мотивация работников, формирующаяся при применении вознаграждений, может быть названа *инструментальной*, а формирующаяся под воздействием принуждения — *вынужденной*. Таким образом, вынужденная мотивация действительно представляет собой внутреннее побуждение человека к труду, но под воздействием системы отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора ради удовлетворения прежде всего витальных потребностей существования (выживания).

На институциональном уровне факторами вынужденной мотивации выступают все формы принуждения к труду — как прямое принуждение, так и разновидности косвенного принуждения (экономическое, административное и социально-нормативное принуждение). Институциональные условия создают предпосылки развития технологического принуждения.

На операциональном уровне принуждение к труду проявляется через особенности политики менеджмента по отношению к персоналу, в том числе стиля и метода руководства, политики вознаграждений, найма и увольнения, соблюдения прав работников и предоставления социальных гарантий.

На личностном уровне фактором вынужденной мотивации является объективный уровень конкурентоспособности работника. Низкий уровень конкурентоспособности работника определяет его большую восприимчивость к действию принудительных стимулов.

Методический инструментарий мотивации труда на российских предприятиях продолжает развиваться вместе с рыночной экономикой; практика вплотную подошла к выработке компенсационной политики, представляющей собой мощный стимул роста производительности и эффективности производства в социально-ориентированном хозяйстве. Вместе с тем остаются слабо разработанными важные практические аспекты базовых элементов обеспечения взаимодействия стратегии развития компании и компенсационного менеджмента; конструирование компенсационных планов, которые успешно конкурируют на рынке труда; разработка и контроль выполнения рабочих заданий (норм, нормативов и т.п.) для восстановления полноценной компенсационной системы с тем, чтобы каждый работник мог ощущать по результатам своей работы справедливое отношение к себе лично; создание постоянно действующей системы компенсационного менеджмента в компании и др.

Схема классификации стимулов к труду показана на рис. 3.4.

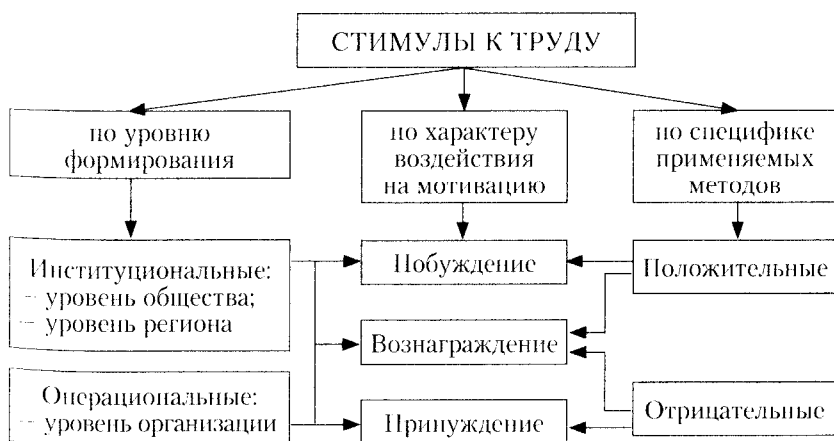


Рис. 3.4. Комплексная классификация стимулов к труду

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в организации.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить объект оценки. Сюда относятся:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива организации, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

- достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;

- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

1. Достижение конечного результата. Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности организации. В одном случае экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или денежном выражении (валовая или чистая продукция). В другом — принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет снижения темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Чаще всего для оценки эффективности конечного результата применяется показатель эффективности затратности труда, в частности *показатель производительности труда* (Пт):

$$Пт = Оп/Т,$$

где $Оп$ — объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, в стоимостном выражении (текущих ценах), руб.; $Т$ — затраты труда (чел.-ч., чел.-дн.) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Более точную оценку эффектив-

ности работы с персоналом дает показатель *стоимости затрат организации на рабочую силу*. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, организация идет на существенные издержки. На различных предприятиях стоимости единицы труда (Ст) существенно отличаются, так как различен объем затрат (З) на рабочую силу ($Ст = З/Т$). Если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель (Ф), характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу.

Данный показатель определяется:

1) как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = Оп/З;$$

2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = Пт/Ст.$$

Можно также рассчитать показатель, представляющий собой *удельную затратноёмкость продукции* (Ур), где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы:

$$Ур = З/Оп.$$

Показатель удельной затратноёмкости (Ур) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Ф) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (Ф) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат. Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, вызывающих это снижение. Это позволит выяснить, какие из внешних и внутренних факторов оказали на него влияние, т.е. ответить на вопрос, рационально ли использует организация созданный благодаря проведенным управленческим мероприятиям трудовой потенциал своих работников.

2. Достижение целей управления с помощью мотивации при минимуме затрат. Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами.

При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал в целях изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает наименьшие затраты, т.е. экономит средства.

Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется комплексная система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса — эффективности кадровой политики, подготовке и переподготовке кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой политики — достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

3. Выбор наиболее эффективных методов управления.

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии — затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме

затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (больше количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемой в практическом отношении представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако организации различных форм собственности (государственные, коммерческие и т.д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Поэтому *общие критерии эффективности* могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Ориентация организации на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Рассмотрим типичные случаи неэффективной работы систем мотивации.

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу.

1. Выплата «премий-приза». Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях российской экономики. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудни-

ков, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. *Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем.* В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Одна из задач системы мотивации — управление ожиданиями сотрудников. Часто встречающаяся ошибка — сотрудники не понимают, как действует система мотивации и что надо делать, чтобы получить премию. На практике известны случаи, когда расчет премии выполнялся с использованием логарифмов и интегральных вычислений. Очевидно, что менеджеру по продажам или сотруднику отдела снабжения сложно понять, как будет работать такая система премирования. Предложенная формула может быть справедливой и правильной, но не мотивирующей.

2. Гарантируемые премии. Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных организаций, унаследовавших систему стимулирования из прошлых времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих организаций, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Вместе с тем руководители организаций не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за возможные провинности. По законодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии. Подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием.

Иногда считается, что, поскольку управленческий персонал организации выполняет ключевые функции, для него следует создать особые условия. Например, в одной из компаний сотрудников аппарата управления полностью перевели на оклады, увеличив их на размер среднемесячных премий по результатам работы, а сами премии отменили. Через полгода руководители компании заметили, что управленческий персонал перестал эффективно работать, и вернули первоначальные условия.

3. Недостижимые бонусы. Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство предлагает сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. Так, например, было, когда президент одного из крупных промышленных холдингов в сфере FMCG (*fast moving consumer goods* — товары повседневного спроса) ежегодно ставил перед руководителями территориальных дивизионов и топ-менеджерами среднесрочные цели, от достижения которых напрямую зависели размеры их годовых бонусов. Список целей был достаточно стандартен — увеличение оборота, доли рынка, повышение рентабельности, снижение издержек. Однако запланированные количественные показатели были настолько труднодостижимы и далеки от реальности, что топ-менеджеры не стали даже пытаться заработать обещанный бонус. Они предпочли сконцентрироваться на текущей деятельности и самостоятельно формулировать свои цели и задачи, что привело к децентрализации и потере контроля над компанией. Одним из возможных решений этой проблемы является создание так называемой вилки стимулирования, когда сотрудник получает разные бонусы за достижимые и труднодостижимые цели.

Решить проблему недостижимых целей можно, если планирование осуществляется «снизу вверх». При этом необходимо совместное использование прогрессивной и регрессивной бонусных шкал. Например, за каждые 2% сверх установленного плана бонусы сотрудника растут по прогрессивной шкале, а когда перевыполнение плана достигает 10%, то за каждые 2% перевыполнения бонус становится все меньше и меньше, т.е. работает регрессивная шкала.

Таким образом, очевидно, что не надо занижать планы и потом их формально выполнять.

Если руководство компании ставит сотрудникам недостижимые цели, это говорит о некомпетентности менеджмента, о попытке снизить затраты на оплату труда. Если цели не будут достигнуты, не выплачиваются премиальные и, следовательно, организация не несет дополнительные затраты. К тому же делается попытка скорректировать завышенную самооценку сотрудников.

Однако если цели не будут достигнуты, персонал не будет работать лучше. Чем менее успешны сотрудники компании, тем больше денег приходится платить, чтобы их удержать. Таков парадокс управленческой психологии. Следует добавить, что 90% случаев невыполнения плана сотрудники связывают не со своей неэффективностью, а с неправильным поведением менеджеров

либо с непреодолимой внешней силой (форс-мажорными обстоятельствами), которую не учел все тот же менеджер. Поэтому необходимо взвешенно подходить к оценке достижимости целей.

Недостижение поставленных целей может быть следствием не только просчетов, допущенных при разработке системы мотивации, но и ошибок при подборе сотрудников. Например, компании требуются менеджеры по продажам с окладом 700 долл. и средним ежемесячным бонусом в размере 300 долл., т.е. сотрудники, чей ежемесячный совокупный доход будет составлять 1000 долл. Во время собеседования кандидатам говорится, что они будут получать 700 долл., а также некий бонус, сумма которого не называется. Ошибка заключается в том, что будущим сотрудником может оказаться тот человек, чьи ожидания по зарплате составляют именно 700 долл. Первое время он может быть не мотивирован на получение существующего бонуса, что прежде всего скажется на его производительности. Также надо отметить, что в некоторых организациях персонал может не стремиться достигнуть высокой производительности, если есть очень удачливый сотрудник. Примером этому является система мотивации менеджеров по продажам, когда премию получает тот, кто продает больше всех. Всегда появляется какой-то безусловный лидер, который регулярно реализует продукции больше, чем остальные. Видя такой пример, остальные начинают думать, что не смогут продать больше него, и не стремятся работать лучше. Поэтому целесообразнее осуществлять премирование на основании других критериев, например процента перевыполнения индивидуального плана продаж.

4. Премия за чужую работу. Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В одной из известных компаний перед руководством стояла задача повышения объема продаж. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела поощрялись бонусами, размер которых напрямую зависел от объема продаж. Вместе с тем поощрение сотрудников других отделов, деятельность которых непосредственно влияла на рост продаж, не предусматривалось. Так, акции маркетологов давали финансовые результаты, за которые фактически премировались менеджеры по продажам. В итоге обе группы сотрудников были демотивированы: сотрудники отдела продаж — из-за того, что заработанные деньги доставались легко, а специалисты отдела маркетинга — в связи с отсутствием соответствующего вознаграждения.

Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим основные причины, по которым в организации создаются «проблемные» системы стимулирования.

1. Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса. Несмотря на то что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании. В одной из организаций, осуществлявшей комплексное предоставление услуг, систему стимулирования было решено увязать с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем рынке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.

2. Отсутствие количественной оценки показателей результативности работы сотрудников. Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудников, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Существенной ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения. Такая ситуация возникла при проведении конкурса на лучшую бригаду среди производственных подразделений. Были выделены несколько критериев оценки (производительность, санитария и гигиена, качество и др.), которые оценивались в баллах. Отсутствие описания системы присвоения баллов привело к разочарованию сотрудников непобедивших бригад, а мероприятие, вместо того чтобы стимулировать к эффективному труду, снизило лояльность персонала к проводимому соревнованию в последующие периоды. Сложившаяся ситуация потребовала уточнения критериев и принципов оценки.

Другой достаточно распространенный случай — когда качество обслуживания покупателей воспринимается многими руководителями как неизмеримый и субъективный показатель. Однако

для его оценки можно использовать практику торговых компаний, где применяется целый ряд способов измерения качества. Например, сотрудник, незнакомый персоналу магазина («неизвестный покупатель»), посещает его и заполняет анкету. В анкете содержатся показатели, характеризующие поведение персонала (к примеру, вопрос «Подождали ли к Вам с предложением помочь выбрать товар?») и качество экспозиции (наличие пыли, пустых мест на полках). Каждый показатель оценивается «неизвестным покупателем» в баллах по разработанной экспертами компании шкале. При этом максимально возможное количество баллов, как правило, не одинаково, так как зависит от степени важности показателя. На основе полученных данных рассчитывается общий балл, отражающий качество работы персонала магазина.

Одна из ошибок проектирования систем мотивации заключается в том, что руководители получают большие неформализованные полномочия по влиянию на размер заработной платы сотрудников. Иными словами, премирование сотрудников осуществляется руководителем на основании субъективных оценок продуктивности, квалификации, компетентности и т.д. В итоге заработная плата работника на 80% зависит от субъективных оценок руководства, что приводит к неэффективности мотивации и полной потере лояльности. На практике система мотивации настраивается на систему управления компании и систему лидерства. Если руководитель обладает слабыми лидерскими качествами и его решения не рассматриваются сотрудниками как обоснованные и правильные, то вознаграждение персонала должно быть больше ориентировано на объективные, однозначно измеримые показатели.

Однако построение системы мотивации на основе формул и точно вычисляемых показателей также таит в себе опасность. Так, в одной из торговых компаний формула вознаграждения менеджеров по снабжению была жестко привязана к оборачиваемости запасов и их стоимости, что полностью устраивало менеджеров.

Они четко понимали, за что получают премию и как работать с поставщиками. Но когда появилась необходимость работать с новыми контрагентами, представлявшими для компании стратегический интерес, руководство не смогло своевременно скорректировать систему мотивации. Это сказалось на вознаграждении менеджеров по снабжению, и они просто саботировали работу со стратегически важными партнерами.

Создание системы мотивации, которая полностью автономна и не требует участия менеджера и принятия решений, — одна из самых серьезных ошибок, допускаемых в процессе разработки способов мотивации.

Очень важно оперативно отслеживать изменение целей и корректировать систему мотивации. К примеру, в ряде компаний менеджеры по продажам получают процент от реализации продукции. Если компания планирует выход на новый рынок, то меняется не вся система, а только размер бонусов. Например, если за упаковку продукции, проданную в Москве, менеджер получит 1% от стоимости, то за то же количество, реализованное на перспективном для компании рынке, он будет получать уже 3%.

Планирование, реализация системы мотивации и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно.

На одном из нефтедобывающих предприятий система стимулирования предполагала ежемесячное премирование сотрудников за выполнение производственных планов. При этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов были возложены на одно подразделение. Разумеется, согласно отчетам планы ежемесячно выполнялись на 100%, и всем сотрудникам выплачивалась премия. При анализе деятельности сотрудников специалисты по оценке попытались сравнить содержание планов с отчетами об их реализации. Выяснилось, что планов вовсе не существовало. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями.

Следует также иметь в виду, что сотрудник не должен влиять на показатель выполнения плана. Такая ситуация достаточно распространена в торговле, когда в качестве ключевого показателя стимулирования персонала магазина часто используется прибыль. Вместе с тем этот показатель во многом зависит от различных неподконтрольных факторов, например от месторасположения магазина. Так, в удачно расположенных магазинах персонал получает значительно больше, чем в немногочисленных, но стратегически важных для бизнеса торговых точках. Такой дисбаланс может повлечь множество различных проблем, связанных с мотивацией. Поэтому, определяя показатели, к которым будет привязана система стимулирования персонала, необходимо ответить на вопрос: «Может ли сотрудник влиять на показатель, от которого зависит размер его премии?»

Примером построения системы мотивации на основании неподконтрольных показателей может быть крупная региональная энергокомпания. В структуру предприятия входят три типа филиалов:

- генерирующие — производство электро- и теплоэнергии;
- сетевые — передача электроэнергии;
- сбытовые — сбыт энергии.

В премиальные выплаты сотрудникам всех филиалов входила премия «за выполнение плана по выработке электроэнергии». На самом деле реально влиять на выполнение этого показателя могли лишь сотрудники генерирующих подразделений. Персонал остальных филиалов не мог управлять данным показателем, однако каждый квартал получал свою часть премиального вознаграждения. При оптимизации системы премирования данный показатель был исключен из системы оценки деятельности таких подразделений.

Наконец, в качестве ошибки стоит указать стимулирование проектной деятельности не по результатам завершения проекта, а поквартально. Наиболее наглядно эту ошибку можно увидеть на примере консалтинговой компании, деятельность которой носит проектный характер. Если в компании руководители проектов премируются не по результатам проекта, а, к примеру, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и получении денег компанией. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность производственного процесса, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника.

Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуется полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования — достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступить к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы и что наносимый проблемой ущерб бизнесу соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для пилотного внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

При разработке системы мотивации необходимо соблюдать следующие основные принципы:

- платить за результат или за успех;
- использовать единые прозрачные правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;

— управлять ожиданиями сотрудников: если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать;

— конкурировать на рынке труда: компенсационный пакет должен формироваться с учетом предложений ключевых конкурентов.

После того как приняты все принципиальные решения, можно начинать пилотное перепроектирование. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов.

Этап 1. Описание действующей («как есть») системы. Основная задача первого этапа — описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников в целях подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе необходимо: проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, сопоставление полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях); описать функции подразделения и показатели его эффективности; описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели («как надо»). В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого необходимо:

— определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т.д.);

— разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;

— определить целевые показатели стимулирования;

— создать соответствующие инструменты стимулирования;

— определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации. Основная задача третьего (заключительного) этапа — выявить и устранить все неточности, допущенные в системе разработки новой системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги.

1. Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования. Это позволит довести механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволят оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.

Если система мотивации протестирована на основе исторических данных о работе компании, то это может вызвать серьезные кадровые проблемы, в том числе существенный рост текучести. К примеру, если компания вместо фиксированного оклада менеджеров по продажам вводит бонусы, привязанные к выручке, это может повлечь значительный рост продаж (в два-три раза). Соответственно, такими же темпами увеличивается заработная плата. При этом моделирование работы новой системы мотивации на основе исторических данных не позволяет учесть эти тенденции. Поэтому в дальнейшем, как правило через год, руководство компании уменьшает размер бонусов — это так называемый эффект нормирования. Разумеется, естественная реакция сотрудников на ухудшение условий оплаты — поиск новой работы.

3. Закрепить новые механизмы стимулирования во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

4. Определить план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется бесилотный переход, т.е. одновременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение скорее всего приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

Эффективность созданной системы мотивации оценивается по трем параметрам: лояльность персонала, продуктивность его деятельности, привлекательность компании на рынке труда. *Лояльность персонала* оценивается в течение месяца после внедрения новых мотивационных схем на основании коэффициента текучести. К примеру, после того как было объявлено о новой

системе мотивации в крупной розничной сети, где текучесть кадров составляла больше 50%, этот показатель снизился до нуля в течение нескольких недель. Для оценки *продуктивности* требуется больше времени, которое зависит от целей системы мотивации. Если сотрудников необходимо ориентировать на рост стоимости компании, то потребуется несколько лет, чтобы увидеть результаты, а если на увеличение продаж — то квартал или полгода. *Привлекательность на рынке труда* оценивается на основании таких показателей, как количество кандидатов на вакантное место или процент согласившихся сотрудников из числа тех, кому компанией было сделано предложение.

Оценить эффективность действующей системы мотивации не сложно, если в компании существует обратная связь «сотрудник — менеджмент». Очень важно предоставить персоналу возможность высказывать свои критические замечания относительно принятых подходов мотивирования. Периодически целесообразно проводить анонимные опросы в целях выявления уровня удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда.

5. Реализовать план перехода на новую систему стимулирования (пилотное внедрение). На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов стимулирования и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе пилотного внедрения позволяет значительно смягчить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

Если выбранное для пилотного внедрения подразделение (или группа персонала) является в компании единственным (например, отдел маркетинга или бухгалтерия), то проект перепроектирования может считаться завершенным и необходимо через некоторое время только оценить эффективность новой системы стимулирования.

Однако в большинстве случаев за пилотным внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы. Особенно актуальным такое полномасштабное внедрение является для территориально распределенных и вертикально интегрированных холдингов.

Можно выделить *пять основных принципов*, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд;
- мотивирующий фактор должен быть существенным, т.е. премия должна быть значима для сотрудника;

- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе.

По итогам исследования ряда американских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружелюбна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет сэкономить компании значительные средства.

При разработке системы мотивации организации руководствуются следующими принципами:

- постановка целей должна четко указывать, зачем вводится система мотивации;
- необходимо провести анализ практики мотивации аналогичных предприятий отрасли (бенчмаркинг);
- обязательное привлечение ключевых сотрудников и руководителей подразделений к вопросам разработки системы мотивации;
- ограниченный экспериментальный срок. Если система мотивации не будет работать, нужно иметь смелость от нее отказаться. Сотрудникам не объявляется, что реализуется экспериментальный проект, а просто указывается срок, на который вводятся новые мотивационные инструменты. Если созданная система стимулирования сотрудников хорошо себя зарекомендует, то всегда можно продлить срок ее действия.

Следует отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации — процесс если не непрерывный, то по крайней мере циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проверять работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса.

3.3.3. Оплата труда по результату (практический опыт)

Построение и внедрение эффективной модели оплаты труда по результату позволяет достичь стратегических целей организации, наиболее полно использовать человеческие ресурсы, обеспечить завоевание конкурентных преимуществ на рынке.

Выделим основные *цели организации*, которых можно достичь за счет совершенствования системы оплаты труда (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Классификация целей организации и соответствующих изменений в области оплаты труда

Цели организации	Соответствующие возможные изменения в области оплаты труда	Соответствующие результаты труда
Увеличить производительность труда, объемы выпуска/продаж	Применять варианты сдельной оплаты труда. Ввести соответствующие виды премии. Создать систему участия в прибыли	Динамика производительности труда, объемов выпуска, продаж
Сократить затраты материальных ресурсов	Ввести премии за экономию ресурсов. Стимулировать внесение рацпредложений	Например, сокращение доли затрат на 1 руб. выпускаемой продукции
Сократить текучесть персонала	Ввести программы долгосрочного премирования, доплаты за выслугу лет, оплаты за знание и компетенции. Дать больше гарантий и компенсаций расширить социальный пакет, гарантировать ежегодную индексацию зарплаты	Снижение коэффициента текучести персонала
Повысить квалификационный уровень персонала	Ввести оплату за соответствующие знания и компетенции	Рост производительности труда, повышение качества выполнения работы
Сократить сроки освоения нового оборудования (технологий, продукции)	Ввести соответствующий вид премии	Получение конкурентного преимущества, рост объемов выпуска за счет более раннего вывода оборудования на полную мощность
Улучшить качество выпускаемой продукции	Ввести соответствующий вид премии. Увеличить повременную часть оплаты труда	Увеличение доли продукции, сданной с первого предъявления
Увеличить использование креативных способностей сотрудников	Стимулировать внесение рационализаторских предложений посредством введения соответствующего вида премирования	Экономический эффект, полученный вследствие реализации предложений

Таким образом, представляется очевидным, что для достижения вышеперечисленных целей *зарплатная политика должна удовлетворять следующим критериям:*

— внешняя конкурентоспособность — способность компании конкурировать на внешнем рынке труда с точки зрения уровня оплаты труда;

— внутренняя объективность — критерий подразумевает равенство в уровне оплаты труда для сотрудников, обладающих одинаковой квалификацией, работающих в одинаковых условиях, ответственных за достижение одинаковых показателей;

— обоснованность — привязка заработка сотрудника к результатам его труда и эффективности работы компании, учет особенностей деятельности организации, а также отсутствие противоречий между системой оплаты труда и стратегическими целями организации;

— прозрачность — критерий подразумевает ясное понимание зарплатной политики каждым сотрудником.

Необходимо постоянно проводить проверку политики в области оплаты труда на предмет соответствия этим критериям.

Также важно отметить, что за достижение различных целей ответственны различные специалисты. Отсюда вытекает необходимость при построении системы оплаты труда по результату разделять персонал на группы в целях установления для каждой из них соответствующих результатов труда.

Считается, что разделение персонала на группы должно удовлетворять следующему критерию: в одну группу попадают работники, которые оказывают одинаковое влияние на результаты организации или на результаты труда других специалистов; допускается разделение персонала не по специальным группам, а по отделам и подразделениям, если это будет соответствовать данному критерию.

Кроме того, связь между результатами труда работника и компаниями и размерами премиальных выплат должна быть тем выше, чем больше у работника возможности влиять на конечные результаты. При этом важно учитывать особенности трудового процесса каждого сотрудника, положение сотрудников в формальной и неформальной организационной структуре.

Поскольку, как показывает практика, совершенствование системы оплаты труда не всегда приводит к желаемым результатам (к достижению стратегических целей организации), при внедрении изменений в области оплаты труда необходимо учитывать условия, в которых проводятся данные изменения. В качестве условий, благоприятствующих успеху таких изменений, можно выделить:

— обеспечение свободного доступа к информации (различные инструкции, регламентирующие положения, нормативно-правовые акты и проч.);

— благоприятный психологический климат;

— высокое качество нормирования труда;

— высокое качество организации труда и контроля за трудом;

— равенство сторон работника и работодателя и др.

В качестве примера рассмотрим систему оплаты труда руководителей и специалистов одного машиностроительного предприятия, входящего в холдинг «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ).

Заработок данных категорий сотрудников складывается из должностного оклада и премиальных выплат. Должностной оклад устанавливается в соответствии с занимаемой должностью и штатным расписанием, периодически пересматривается в связи с ростом инфляции и изменениями на рынке труда и является гарантированной (повременной) частью оплаты труда. Премиальная часть является стимулирующей негарантированной частью заработной платы работника, может выплачиваться по результатам работы за каждый квартал.

Таким образом, на рассматриваемом нами предприятии для руководителей и специалистов установлена единая система оплаты труда — повременно-премиальная, однако для различных групп персонала сформированы различные показатели и базовые проценты премирования. В качестве примера рассмотрим показатели премирования специалистов конструкторско-технологического отдела (КТО) (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Показатели премирования сотрудников конструкторско-технологического отдела

Показатель премирования	Базовый % премирования		Основание
	Кат. «А»	Кат. «В»	
1. Выполнение норматива качества в целом по компании	7,5	5	Справка начальника планово-диспетчерского управления (ПДУ)
2. Своевременное обеспечение цехов конструкторско-технологической документацией	5	2,5	Справка главного металлурга, согласованная начальником ПДУ

Окончание табл. 3.2

Показатель премирования	Базовый % премирования		Основание
	Кат. «А»	Кат. «В»	
3. Своевременная проработка запросов потребителей	5	2,5	Справка главного металлурга, согласованная директором по продажам
4. Выполнение плана мероприятий по снижению затрат	7,5	5	Справка главного металлурга, согласованная директором по экономике и финансам
Итого:	25	15	

Примечание: кат. «А» — руководители и ключевые специалисты; кат. «В» — специалисты.

Стоит отметить, что сотрудники КТО являются представителями инженерно-технических специальностей и занимаются главным образом интеллектуальным трудом. Это обстоятельство несколько осложняет количественную оценку результатов труда данной категории персонала. Однако рассматриваемая нами модель весьма полно учитывает особенности трудового процесса (в соответствии с должностными инструкциями этих сотрудников).

Таким образом, размер премии, выплачиваемой каждому конкретному работнику (ПВ) по итогам каждого квартала, можно вычислить по формуле

$$ПВ = K_{ву} \cdot ЗП \cdot \sum_i P_i \cdot K_i,$$

где P_i — базовый процент премирования по i -му показателю; ЗП — начисленная работнику заработная плата за квартал (за вычетом оплаты отпусков и больничных листов); K_i — коэффициент выполнения i -го показателя премирования: если i -й показатель выполнен, $K_i = 1$, если не выполнен, $K_i = 0$; $K_{ву}$ — коэффициент выполнения условия премирования.

Условием премирования является показатель «затраты на один рубль выпускаемой продукции» в целом по компании. Здесь предусмотрено два варианта:

— данный показатель выполнен на 85–100% — премия выплачивается пропорционально проценту выполнения данного показателя ($0,85 \leq K_{ву} \leq 1$); в исключительных случаях (неревыполнение данного показателя) $K_{ву}$ может быть увеличен до значения 1,3 max;

— данный показатель выполнен менее чем на 85% — премия не выплачивается ($K_{ву} = 0$).

Среди достоинств реализации данной модели можно отметить прежде всего следующие:

- привязку премиальных выплат к результатам деятельности как компании в целом, так и конкретного структурного подразделения;

- благоприятствование достижению целей сокращения затрат, повышения качества выпускаемой продукции и получению конкурентных преимуществ, удержанию ключевых специалистов;

- учет особенностей трудового процесса, затрат и результатов труда различных групп персонала;

- хорошо выстроенную систему информирования персонала (все сотрудники своевременно проходят ознакомление с должностными инструкциями, регламентирующими положениями, целями и политикой компании в области качества и т.п.);

- прозрачность системы учета выполнения показателей премирования (для начисления премии по каждому показателю существует документ-основание, с которым каждый сотрудник может ознакомиться).

При реализации данной модели в организации была проведена подготовительная работа, и данная система показала свою эффективность (было зафиксировано снижение затрат и поддержание нормативов качества на плановом уровне).

Таким образом, при определенных усилиях грамотное построение модели оплаты труда по результату может способствовать повышению конкурентоспособности компании и достижению ее важнейших целей.

Рассмотренные подходы могут быть использованы при совершенствовании системы оплаты труда в организациях с различными группами занятых.

3.3.4. Оплата труда в бюджетной сфере

В соответствии со ст. 161 Бюджетного кодекса Российской Федерации *бюджетное учреждение* — организация, созданная органами государственной власти РФ, субъектов РФ, а также органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера и финансируемая из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов.

Из этого следует, что статус бюджетной организации имеет только организация, обладающая одновременно следующими признаками:

- в качестве учредителей организации выступают органы местного самоуправления. Акционерные общества, кооперативы

и другие аналогичные хозяйствующие субъекты не могут создать бюджетную организацию;

- в качестве цели создания организации в учредительных документах определена деятельность некоммерческого характера. Это не означает, что бюджетной организации запрещено оказывать платные услуги и самостоятельно получать доходы.

Многие бюджетные организации осуществляют те или иные виды платной деятельности и получают таким образом средства, необходимые для своего развития. Однако получение прибыли не является и не может являться целью бюджетной организации. А все самостоятельно заработанные ею средства должны направляться исключительно на расширение и развитие системы услуг, для предоставления которых она создана.

Организация финансируется из федерального бюджета, бюджета субъектов РФ, муниципального бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда.

Получение финансирования из бюджета еще не означает, что данная организация является бюджетной. Бюджетные средства выделяются не только бюджетным организациям, но и коммерческим структурам. Это осуществляется в многочисленных формах, начиная от закупки различных товаров в государственных или муниципальных целях и кончая предоставлением финансовой поддержки в виде дотаций, субвенций, субсидий и т.п.

Основой финансового планирования организации является смета доходов и расходов, которая разрабатывается до начала финансового года. По истечении отчетного периода составляется баланс исполнения сметы.

Таким образом, только совокупность всех перечисленных признаков по отношению к одной структуре обуславливает ее статус как бюджетной организации. Каждый из названных признаков сам по себе не означает, что мы имеем дело с бюджетной организацией.

В зависимости от выполняемых ими функций бюджетные организации подразделяются на следующие виды в соответствии с функциональной классификацией расходов бюджетов РФ: образование, культура, здравоохранение и спорт, социальная политика и др.

В зависимости от источника финансирования бюджетные организации разделяют на следующие группы:

- финансируемые за счет средств федерального бюджета;
- финансируемые за счет средств бюджетов субъектов РФ;
- финансируемые за счет средств местных бюджетов.

По источникам формирования средств бюджетные организации могут быть разделены на две группы:

- оказывающие платные услуги физическим и юридическим лицам и, соответственно, имеющие собственные источники средств;

- не оказывающие платных услуг физическим и юридическим лицам и, соответственно, не имеющие собственных источников средств.

В отраслях бюджетной сферы занято около 15 млн человек, в том числе в отраслях здравоохранения, образования, культуры — 12 млн человек (80%).

Уровень оплаты труда в отраслях бюджетной сферы в среднем составляет около 60% от заработной платы работников промышленности.

Решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 10 декабря 2010 г. утверждены «Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений», согласно которым системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений устанавливаются:

- в федеральных государственных учреждениях — коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ;

- в государственных учреждениях субъектов РФ — коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ;

- в муниципальных учреждениях — коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Установление и изменение систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений осуществляется с учетом:

- достигнутого уровня оплаты труда;
- государственных гарантий по оплате труда;
- размеров повышенной оплаты труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- размеров выплат за выполнение сверхурочных работ, работ в ночное время, выходные и праздничные дни и за выполнение работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

- мнения соответствующих профсоюзов (объединений профсоюзов);
- создания условий для оплаты труда работников в зависимости от результатов и качества работы, а также их заинтересованности в эффективном функционировании структурных подразделений и учреждения в целом, в повышении качества оказываемых услуг;
- порядка аттестации работников государственных и муниципальных учреждений, устанавливаемого в соответствии с законодательством РФ;
- типовых норм труда для однородных работ (межотраслевых, отраслевых и иных норм труда, включая нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы, нормы времени, утверждаемые в порядке, установленном законодательством РФ).

Пересмотр норм труда допускается в порядке, установленном трудовым законодательством, по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, установления целевых показателей эффективности труда.

Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Об изменении систем оплаты труда, введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее, чем за два месяца.

Во исполнение постановления Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» в субъектах Федерации приняты соответствующие нормативные акты по оплате труда в бюджетной сфере.

Приведем в качестве примера основные положения об установлении единых принципов введения новых отраслевых систем оплаты труда работников государственных учреждений г. Москвы, утвержденных постановлением Правительства Москвы (в редакции постановления от 28 декабря 2010 г. № 1088-ПП).

В документе определяются единые принципы введения новых отраслевых систем оплаты труда работников государственных

учреждений, порядок и условия оплаты труда, формирование и структура фонда оплаты труда учреждений.

Системы оплаты труда разрабатываются с учетом отраслевых особенностей профессиональной деятельности работников и включают в себя базовый оклад (базовую ставку заработной платы), системы повышающих коэффициентов к базовым окладам, оклады (должностные оклады), выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Системы оплаты труда устанавливаются с учетом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- государственных гарантий по оплате труда;
- перечня видов выплат стимулирующего характера;
- перечня видов выплат компенсационного характера;
- рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- мнений соответствующих профсоюзов, отраслевых объединений работодателей.

Заработная плата работника состоит из оклада (должностного оклада, ставки заработной платы), компенсационных и стимулирующих выплат.

Базовые оклады работников:

- устанавливаются постановлением Правительства Москвы для каждой профессиональной квалификационной группы с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации работников по профессиям (должностям), включенным в данную группу;
- не могут быть ниже минимальной заработной платы в г. Москве, установленной Соглашением о минимальной заработной плате в г. Москве;
- являются минимальной гарантией по оплате труда работников профессий (должностей) данной профессиональной квалификационной группы независимо от принадлежности госучреждения, где данная профессия находит применение.

Системы повышающих коэффициентов к базовым окладам устанавливаются Правительством Москвы по представлению органов исполнительной власти г. Москвы для подведомственных госучреждений в разрезе профессиональных квалификационных групп и уровней с учетом сложностей вида и объема выполняемых работ, отраслевых особенностей, приказов и рекомендаций соответствующих федеральных органов исполнительной власти и являются неотъемлемой частью положений об оплате труда работников.

Повышающий коэффициент к базовому окладу по соответствующим профессиональным группам не применяется к должностному окладу руководителя госучреждения и должностным окладам работников, у которых они определяются в процентном отношении к должностному окладу руководителя.

Размеры окладов работников представляют собой базовый оклад, умноженный на повышающий коэффициент, установленный для соответствующей профессионально-квалификационной группы и уровня.

Выплаты компенсационного характера работникам производятся в порядке и размерах, установленных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, иными правовыми актами г. Москвы, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами (соглашениями) за работу:

- с вредными и (или) опасными, тяжелыми и иными особыми условиями труда;

- в учреждениях, расположенных в сельской местности;

- в условиях, отклоняющихся от нормальных (сверхурочной работе, в ночное время и др.);

- со сведениями, составляющими государственную тайну, а также за работу с шифрами;

- в отдельных видах учреждений с учетом их особенностей.

В целях повышения мотивации качества работы и поощрения за результаты труда могут применяться следующие *виды стимулирующих выплат*:

- за качественные показатели работы;

- за интенсивность и высокие результаты работы;

- за продолжительность непрерывной работы, стаж работы по специальности (выслугу лет);

- за выполнение особо важных и срочных работ;

- за ученую степень (звание);

- за почетное звание;

- премиальные выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, год).

Перечень стимулирующих выплат и их размеры устанавливаются органом исполнительной власти г. Москвы в соответствии с трудовым законодательством и иными правовыми актами РФ.

Количественные и качественные показатели, применяемые для определения конкретного размера стимулирующих выплат, устанавливаются коллективным договором, соглашением, приказом руководителя госучреждения с учетом мнения профсоюзного органа работников на основе единой методики.

Объем средств на оплату труда работников госучреждений формируется на календарный год исходя из объема бюджета

г. Москвы, бюджетов государственных внебюджетных фондов и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

Руководители учреждения имеют право устанавливать неквалифицированным работникам нормативные задания, почасовую оплату труда.

В случае оптимизации численности работников учреждения экономия фонда оплаты труда может быть использована на стимулирующие выплаты.

Средства на оплату труда, поступающие от приносящей доход деятельности, могут направляться как на выплаты стимулирующего характера, так и на обеспечение выплаты должностного оклада, компенсационных выплат.

3.4. Реинжиниринг персонала предприятия

3.4.1. Сущность и методы реинжиниринга

Реинжиниринг рассматривается как относительно новое эффективное направление теории менеджмента, превращающее конструирование (проектирование) бизнеса в инженерную деятельность. Эту тему специалисты по менеджменту начали разрабатывать во второй половине 1980-х гг. В основу подобных исследований положен опыт успешной реструктуризации западных компаний. Именно анализ выявленных при этом закономерностей позволил создать стройную теорию.

Реинжиниринг направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

В настоящее время в теории реинжиниринга существуют два основных подхода:

- «революционный», опирающийся на резкую и довольно болезненную ломку старого механизма (способа ведения бизнеса, организационной структуры, внутренней структуры предприятия) и внедрение нового;
- «эволюционный», основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Объектом реинжиниринга являются процессы. При этом под *процессом* понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат.

Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Очевидно, что в конкретный процесс может быть вовлечено множество функций. Например, процесс трудоустройства представляет собой последовательное выполнение таких функций, как определение потребности в трудовых ресурсах, формирование требований к потенциальным работникам, поиск кандидатов, отбор, введение в должность и т.д.

Поэтому возникает задача их объединения в единый процесс. Это предполагает отказ во внутреннем управлении от главенства *пооперационной специализации*, перенесение акцента на межфункциональные связи, обеспечивающие получение конкретного конечного результата.

Как свидетельствует практика, есть три типа предприятий, для которых применение реинжиниринга необходимо и целесообразно в первую очередь:

- предприятия, находящиеся в кризисной ситуации, — для них это скорее вопрос выживания;
- предприятия, чье руководство предвидит неизбежность возникновения проблем. Такие проблемы могут быть связаны, например, с появлением новых конкурентов, изменением запросов потребителей, изменением экономического окружения и т.п.;
- предприятия-лидеры, не имеющие проблем ни сейчас, ни в обозримом будущем. Они не удовлетворены достигнутым состоянием бизнеса, проводят агрессивную политику и хотят добиться большего.

В ходе развития реинжиниринга выяснилось, что он применим как к малым, так и к крупным предприятиям, а также в розничной торговле, банках и страховых компаниях, государственных и других институтах общественного сектора экономики.

Принципы реинжиниринга могут быть использованы также во вновь создаваемых предприятиях и в иных предпринимательских проектах.

Независимо от вида предприятия сходные черты имеют не только принципы реинжиниринга, но и его результаты. Так, *новые бизнес-процессы обычно имеют существенные отличительные свойства*. К ним относятся:

- реинтеграция, или горизонтальное сжатие процесса (несколько операций объединяются в одну);
- вертикальное сжатие процесса (исполнители, которым делегирована часть властных полномочий, принимают самостоятельные решения);

- перемещение работы внутри организации независимо от границ между ее функциональными подразделениями;
- совмещение или переход к одновременному выполнению ранее последовательных работ;
- уменьшение проверок и управляющих воздействий;
- минимизация согласований;
- преобладание смешанного централизованно/децентрализованного подхода.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает четыре следующих этапа.

На первом этапе формируется образ будущего предприятия на основе спецификации текущего состояния и основных целей предприятия, его стратегий, потребности клиентов, общего уровня бизнеса в данной сфере и т.п.

На втором этапе создается модель предприятия для его детального описания, идентифицируются и документируются действующие на предприятии бизнес-процессы (потоки работ), определяется стоимость и оценивается эффективность существующих бизнес-процессов.

На третьем этапе разрабатываются новые бизнес-процессы:

- перепроектируются бизнес-процессы, устанавливаются более эффективные процедуры (элементарные задания, из которых строятся бизнес-процессы), определяются способы использования информационных технологий, идентифицируются необходимые изменения в работе персонала;

- разрабатываются бизнес-процессы предприятия на уровне трудовых ресурсов. Здесь проектируются различные виды работ, подготавливается система мотивации, организуются команды по выполнению работ и группы поддержки качества, создаются программы подготовки специалистов и т.д.;

- устанавливаются поддерживающие информационные системы. При этом определяются имеющиеся информационно-обеспечивающие ресурсы и реализуется специализированная информационная система предприятия.

На четвертом этапе осуществляется внедрение перепроектированных процессов, что предполагает интеграцию и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы, обучение сотрудников, переход к новой работе и т.п.

Перечисленные этапы не обязательно должны следовать один за другим, они могут, по крайней мере частично, выполняться параллельно, причем некоторые из них могут повторяться.

Практический опыт свидетельствует об эффективности реинжиниринга при решении задач, связанных с необходимостью:

- сократить время принятия решений на конкретном этапе жизненного цикла продукции (услуги);

- снизить материальные затраты, трудоемкость или повысить производительность труда;
- уменьшить длительность цикла от начала разработки нового изделия до его производства.

Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение определенного инструментария, прежде всего **методов реинжиниринга**. Кратко остановимся на основных из них.

1. *Вовлечение в процесс как можно меньшего объема ресурсов.* В каждой задаче, составляющей процесс, нужно сократить как можно больше ресурсов, например путем совмещения задач таким образом, чтобы работник выполнял наибольшее их количество. Ключевой задачей является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.

2. *Выполнение процесса самим клиентом или поставщиком.* Ключевые части процесса могут передаваться в ведение другому предприятию, что может радикально изменить процесс.

3. *Создание множества версий сложных процессов.* Традиционные процессы обычно исключают работу с широким спектром ситуаций. Процессы должны иметь множество вариантов, т.е. быть дифференцированными. Многовариантный процесс прост, так как каждый вариант предназначен только для определенных видов ситуаций. Необходимый вариант процесса определяется путем предварительной сортировки, основанной на заранее установленных процедурах.

При реинжиниринге необходимо определить, при каких условиях контроль целесообразен, и создать одни процессы со встроенными механизмами контроля, другие — без них.

4. *Уменьшение длительности цикла.* Уменьшить длительность цикла, сохраняя при этом длительность каждого этапа на прежнем уровне, можно путем увеличения доли полезного времени. Наряду с этим промежутки времени между выполнением разных этапов процесса можно уменьшить при помощи тщательного планирования и проектирования. Например, можно также сократить время простоев, изменить время транспортировки и т.п.

5. *Объединение нескольких работ в одну.* Основанолагающее свойство прошедших реинжиниринг процессов — интеграция многих ранее разрозненных работ или трудовых заданий. При этом разрозненные работы могут объединяться в одну. Выгоды от использования интегрированных процессов могут быть огромными, в том числе, например, от существенного снижения накладных расходов.

Однако не всегда процесс можно превратить в интегрированное трудовое задание. В некоторых ситуациях различные этапы процесса должны осуществляться в разных местах. Иногда требуется несколько работников, каждый из которых выполнял бы отдельные элементы процесса. В других ситуациях может оказаться нецелесообразным обучать одного сотрудника всем навыкам, которые понадобятся ему для выполнения всего процесса целиком.

6. *Упрощение работ.* Традиционно на предприятии работники обладают немногочисленными навыками и небольшим количеством времени или возможностей для обучения. Поэтому их трудовые задания упрощены. Однако требуются сложные процессы для того, чтобы связать их воедино. Предприятия вынуждены мириться с неудобствами, неэффективностью и издержками, связанными со сложными процессами, ради использования преимуществ таких упрощенных заданий.

При реинжиниринге для удовлетворения требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек процессы должны оставаться простыми, а простые трудовые задания преобразуются в сложные.

7. *Устранение излишних или длинных потоков.* Большинство действий, относящихся к непроизводительной работе, имеющей место вследствие фрагментации процессов в результате реинжиниринга, устраняется.

8. В отдельную группу выделяются *методы реинжиниринга, связанные с изменением параметра времени.* Они опираются прежде всего на анализ способов взаимодействия функций.

С позиции фактора времени, прежде всего различаются последовательные и параллельные процессы. *Последовательный процесс* характеризуется тем, что выполнение одной функции начинается после прекращения предшествующей. Например, сначала осуществляется набор работников, а затем — их использование. Для *параллельного процесса* характерно одновременное выполнение функций. Наконец, в случае последовательно-параллельного процесса происходит сочетание последовательного и параллельного способов связей функций.

В самом общем виде методы реинжиниринга, связанные с фактором времени, включают:

- 1) изменение способа связи функций:
 - переход от последовательного процесса к параллельному;
 - переход от параллельного процесса к последовательному;
 - переход от последовательного или параллельного процесса к параллельно-последовательному и наоборот;

- 2) отказ от некоторых функций, обуславливающий соответствующее изменение всего процесса;
- 3) в рамках последовательно связанных функций:
 - выполнение функций в иной последовательности;
 - изменение уровня дискретности (прерывности) процесса;
 - введение очередности;
- 4) в рамках параллельных процессов:
 - изменение уровня запараллеливания;
 - устранение дублирования.

3.4.2. Персонал как объект реинжиниринга

Объектом практического реинжиниринга, как было показано выше, являются бизнес-процессы. Вместе с тем процессный подход может быть применим как к бизнесу в целом, так и к ресурсам предприятия, в том числе и к персоналу, в силу следующих причин.

1. Для современного состояния отечественных предприятий велика значимость персонала. Проблемы обеспечения занятости и социальной защищенности работников, сохранения профессиональной и квалификационной структуры трудовых ресурсов, содержания социальных объектов существенно влияют на конечные показатели деятельности предприятий.

2. Проблемы, связанные с персоналом предприятия, носят стратегический характер. Поддержание существующего бизнес-процесса возможно лишь до определенного уровня численности и структуры персонала, затрат на его воспроизводство. Превышение пороговых значений остановит сам бизнес-процесс.

3. Значение персонала для реинжиниринга обусловлено тесным переплетением вещественных и личных факторов производства. Например, на предприятиях технологическая взаимозависимость различных работ дополняется социальными зависимостями. Поэтому, если намечено повысить заработную плату работникам одной ступени иерархии, приходится решать вопросы изменения условий оплаты и на соседних ступенях. Сохранение подобного подхода существенно ограничивает реинжиниринг бизнес-процессов.

4. При реинжиниринге важно учитывать экономические и социальные аспекты. Экономические аспекты связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение работников, а также с издержками на выпуск продукции, финансовыми ограничениями и т.д. Социальные аспекты обусловлены системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих увольнению и найму работников, даже если того требует эконо-

лическая ситуация. Следовательно, при реинжиниринге бизнес-процессов важно учитывать ограничения, связанные с персоналом предприятия.

5. Персонал может быть позитивным фактором реинжиниринга бизнес-процессов. Стратегический успех предприятия с этих позиций объясняется различными возможностями работников (включая интеллект, упорство, энтузиазм и т.п.). При этом ведущим фактором является их стремление занять определенное положение в будущем обновленном предприятии.

Следует отметить, что достаточно глубоко проработаны вопросы реинжиниринга информационных и финансовых вспомогательных процессов. Наиболее часто упоминающиеся области применения реинжиниринга — финансы, маркетинг и сбыт, построение информационных систем. При этом методологические и методические основы реинжиниринга персонала разработаны слабо.

При реинжиниринге персонала необходимо комплексно учитывать факторы, связанные с бизнес-процессом, бюджетом, организационной структурой, системой рабочих мест предприятия.

В литературе по реинжинирингу приводится несколько вариантов политики предприятия по отношению к рабочим местам, которые в результате процесса улучшений оказались ненужными.

Вариант 1. Предприятие может гарантировать, что не будет увольнений, и объявить, что все должны быть готовы сменить свою должность или профессию. Процесс реинжиниринга должен сделать предприятие более конкурентоспособным и, следовательно, улучшить его рыночные позиции. Высвободившиеся работники могут использоваться при реализации новых инвестиционных проектов.

Такие предприятия сокращают свою численность за счет естественной убыли, т.е. ухода работников на пенсию и естественной текучести кадров.

Однако такой подход реален, если предприятие находится на стадии роста или если можно перевести работников в другие подразделения.

Вариант 2. Предприятие может признать, что у него появились лишние работники, но решать эту проблему собирается на добровольной основе.

Преимущество такого подхода — в уменьшении опасений перед радикальными изменениями. Недостаток связан с тем, что предприятие не может контролировать, кто именно уволится. Часто это наиболее талантливые и уверенные в себе сотрудники, готовые рискнуть, тогда как менее ценные работники остаются на предприятии, соглашаясь на любые условия.

Потеря квалифицированных работников не означает, однако, избавления от действительно излишнего персонала, к тому же администрации приходится нанимать новых работников, зачастую незнакомых со спецификой предприятия.

Следует также учитывать, что увольнения по собственному желанию включают в себя и определенную долю вынужденных увольнений.

Вариант 3. Предприятие может признать появление лишних работников и решать эту проблему прямым путем, разрабатывая программу принудительного увольнения.

Стратегически это наиболее выгодный вариант, так как, во-первых, он обеспечивает получение выгод почти немедленно, а во-вторых, остаются наиболее ценные сотрудники. Однако такая политика наталкивается на ограничения, связанные с сохранением предприятия как целостного производственного и социального организма.

Объектом реинжиниринга персонала являются процессы его воспроизводства. Анализ практических вопросов свидетельствует об актуальности правильного их описания. Экономическая литература по этим вопросам весьма многочисленна, но не дает исчерпывающего ответа.

Заметим, что концепция фаз воспроизводства рабочей силы в организационно-техническом отношении малопригодна при решении реальных вопросов управления.

Рассмотрим подход к реинжинирингу персонала, связанный с выделением этапов жизненного цикла персонала предприятия. При этом под этапом жизненного цикла понимаются однородные процедуры, применяемые предприятием для регулирования воспроизводства персонала. Сравнительная характеристика жизненных циклов товара и персонала приведена в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Сравнительная характеристика жизненного цикла товара и персонала

Этапы жизненного цикла товара	Этапы жизненного цикла персонала предприятия
Маркетинг	Определение потребности в персонале
Проектирование и разработка продукции. Технологическая подготовка производства	Проектирование трудовых процессов и рабочих мест. Организационное проектирование
Материально-техническое снабжение	Профессиональная ориентация. Набор (поиск и найм)

Окончание табл. 3.3

Этапы жизненного цикла товара	Этапы жизненного цикла персонала предприятия
Производство	Подготовка квалифицированных работников
Контроль качества продукции	Аттестация и оценка работников. Профессиональный отбор
Упаковка	Трудовые контракты. Оформление и ведение документации по кадрам
Хранение	Формирование резерва на выдвижение
Транспортировка	Внешняя и внутренняя доставка работников к месту работы или проживания
Реализация и распределение продукции	Расстановка. Должностные и профессиональные перемещения. Ротация кадров
Монтаж	Вводное обучение. Профессиональная адаптация
Эксплуатация	Организация и нормирование труда. Стимулирование и оплата труда. Условия и безопасность труда. Режим рабочего времени. Обеспечение трудовой дисциплины
Техническая помощь и обслуживание	Переподготовка. Повышение квалификации
Утилизация после использования	Рекреация (отпуска, больничные, инвалидность и т.п.). Увольнение. Пенсионное обеспечение. Вне-рабочее и свободное время

Выделенные этапы жизненного цикла и связи между ними характеризуют возможные объекты реинжиниринга персонала и поддаются дальнейшей конкретизации по формам, разновидностям, технологии осуществления. Например, стимулирование и оплату труда можно дифференцировать на оплату по окладам, премирование, установление надбавок и компенсаций (доплат) и т.п. С точки зрения технологии осуществления набор сотрудников можно подразделить на самостоятельный или с помощью сторонних организаций и т.п.

При этом необходимо учитывать, что процессы в сфере персонала могут быть внешними по отношению к предприятию (например, процессы профессиональной ориентации, направленные на потенциальных работников; взаимодействия с самостоятельными учебными заведениями, осуществляющими подготовку кадров, и т.п.) и внутренними (например, протекающие внутри предприятия процессы аттестации персонала, стимулирования труда и т.п.).

Приведенная классификация имеет практическое значение не сама по себе, а в органической связи с реинжинирингом персонала.

С учетом этого реинжиниринг персонала по сути означает установление и поддержание определенного сочетания между этапами жизненного цикла в единстве внешнего и внутреннего аспектов.

3.4.3. Разработка модели управления персоналом

В настоящее время общепризнано, что реинжиниринг невозможен без моделирования исследуемого объекта. При реинжиниринге фактически пересматривается модель бизнеса, так как появляются новые способы деятельности предприятия.

Моделирование процессов позволяет временно абстрагироваться от структуры предприятия и сосредоточиться на выполнении его основных функций. При этом модель должна:

- отвечать требованиям формализации процессов;
- выявлять недостатки процессов, влияющие на эффективность;
- содержать изменяющиеся параметры и структурные характеристики процессов.

В модели предприятия целесообразно выделить два вида процессов:

- продуктовые — множество законченных состыкованных действий, которые в совокупности создают продукцию или услугу;
- ресурсные — единый воспроизводственный цикл движения конкретного ресурса.

С системных позиций представляется обоснованным рассматривать персонал в качестве одного из ресурсов предприятия.

Причем важно описать, как этапы жизненного цикла персонала соотносятся с продукцией (услугами). Процессы, связанные с персоналом предприятия, имеют своей целью ресурсное обеспечение бесперебойного и эффективного выполнения соответствующих этапов жизненного цикла продукции (услуги).

Иными словами, использование персонала предприятия — это процесс осуществления деятельности предприятия на каком-либо этапе жизненного цикла выпускаемой им продукции.

Как уже отмечалось выше, организация любого процесса характеризуется типом специализации и может быть технологической или предметной.

С учетом этого целесообразно выделить четыре базовых варианта соотношения ресурсных и продуктовых потоков (процессов), представленные в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Соотношение ресурсных и продуктовых потоков (процессов)

Организация ресурсных потоков (процессов)	Организация продуктовых потоков (процессов)	
	технологическая	предметная
технологическая	вариант 1	вариант 2
предметная	вариант 3	вариант 4

Модели персонала предприятия в соответствии с выделенными выше вариантами приведены на рис. 3.5. При этом этапы жизненного цикла персонала обозначены как F_1, \dots, F_n , этапы жизненного цикла продукта — Φ_1, \dots, Φ_j . Поскольку предприятие может выпускать несколько видов продукции, то в моделях приняты их обозначения как П1, П2, П3.

Взаимосвязь элементов $F_1, \dots, F_m, \dots, F_n$ представляет собой единый процесс воспроизводства персонала предприятия. При этом потребление персонала одновременно означает выполнение какого-нибудь из этапов жизненного цикла продукции, взаимосвязь которых ($\Phi_1, \dots, \Phi_k, \dots, \Phi_i$) обеспечивает устойчивость хозяйственной деятельности предприятия.

Отметим также, что на рис. 3.7 темным цветом выделены процессы воспроизводства персонала и процессы движения продукции, организованные по предметному принципу.

Рассмотрим отмеченные модели подробнее.

Вариант 1. И ресурсные, и продуктовые процессы организованы по технологическому принципу (например, подготовка кадров осуществляется централизованно для всех этапов жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по технологическому принципу).

Вариант 2. Ресурсные процессы организованы по технологическому принципу, а продуктовые — по предметному (например, подготовка кадров осуществляется централизованно для всех этапов жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по предметному принципу).

Вариант 3. Ресурсные процессы организованы по предметному принципу, а продуктовые — по технологическому (например, подготовка кадров осуществляется децентрализованно для конкретного этапа жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по технологическому принципу).

Вариант 4. И ресурсные, и продуктовые процессы организованы по предметному принципу (например, подготовка кадров осуществляется децентрализованно для конкретного этапа жиз-

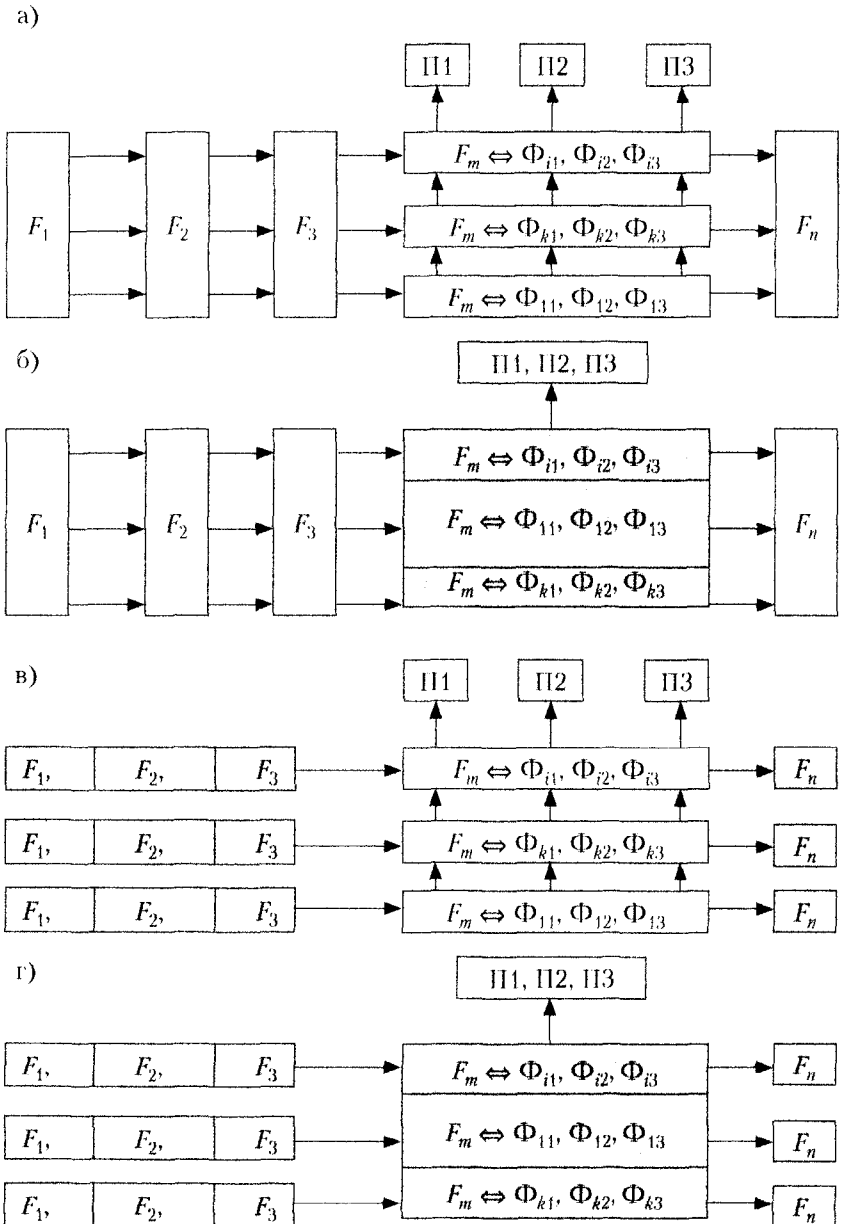


Рис. 3.5. Модели персонала предприятия: а) вариант 1; б) вариант 2; в) вариант 3; г) вариант 4

ценного цикла продукции, а использование работников организовано по предметному принципу).

При реинжиниринге необходимо различать внешнюю и внутреннюю модели. Применительно к персоналу внешняя модель описывает окружение предприятия и включает в себя поставщиков рабочей силы, внешние учебные заведения, внешнюю социальную инфраструктуру и т.п.

Иными словами, внешняя модель описывает процессы в сфере персонала предприятия, в которых принимают участие внешние элементы.

Внутренняя модель персонала описывает процессы, в которых принимают участие внутренние элементы самого предприятия. Конечная реинжиниринговая модель предприятия представляет собой единство внешней и внутренней моделей.

На практике базовые варианты соотношений ресурсных и продуктовых процессов в чистом виде встречаются редко. Поэтому наиболее распространены смешанные модели.

3.4.4. Методические рекомендации по реинжинирингу персонала

Несмотря на решение ряда существенных проблем в области управления человеческими ресурсами, проблемы персонала в нынешних условиях актуальны для отечественных предприятий и обусловлены необходимостью дальнейшей их реструктуризации. Обострение противоречий в этой сфере требует применения новых подходов к персоналу. Одним из них призвана стать методология реинжиниринга.

Применение методов реинжиниринга к персоналу предприятия предполагает следующие этапы.

Первый этап. Он заключается в определении основных параметров персонала и связанных с ним узких мест.

Как объект управления персонал предприятия характеризуется:

- 1) количественными параметрами — численностью;
- 2) качественными параметрами — образовательным и квалификационным уровнем, половозрастным составом и т.п.;
- 3) стоимостными параметрами — уровнем затрат на персонал предприятия;
- 4) процессами воспроизводства — составом этапов жизненного цикла и их длительностью, затратами на них, способом связи их друг с другом.

Обозначим параметры персонала: количественные — K ; качественные — $П$; стоимостные — $З$; длительность этапа жизненного цикла — t .

Тогда основные узкие места, связанные с персоналом, можно классифицировать по четырем укрупненным направлениям: меньше/больше (по параметру К); хуже/лучше (по параметру П); дороже/дешевле (по параметру З); медленнее/быстрее, позже/раньше (по параметру t).

С учетом этого основными целями реинжиниринга персонала могут быть приведение их численности, качественного состава и структуры, затрат на них и режима воспроизводства во времени в соответствие с требованиями внешней среды.

Данные цели тесно взаимосвязаны и должны быть направлены на реализацию целей более высокого уровня, связанных, например, с повышением эффективности собственно бизнес-процессов, а значит, и улучшением конечных показателей деятельности предприятия.

Наряду с этим необходимо учитывать основные взаимосвязи между перечисленными параметрами. Они представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Матрица взаимодействий параметров

	К	П	З	t
К	Количество	Структура (степень качественной однородности)	Средний уровень затрат	Производительность (ресурсоемкость)
П	—	Качественный уровень	Структура затрат	Структура загрузки
З	—	—	Затраты	Сроки затрат
t	—	—	—	Длительность (загрузка)

Второй этап. На этом этапе, исходя из системной модели персонала предприятия, важно выделить основные взаимосвязи, определяющие его состояние и динамику.

При анализе реинжиниринга персонала за основу берутся такие этапы жизненного цикла, как подготовка, набор, собственно потребление персонала (включая использование и оплату труда) и увольнение¹.

¹ В качестве примера нами сознательно не приводится модель персонала предприятия, включающая все этапы их жизненного цикла. Это заняло бы значительный объем и утяжелило бы изложение основных методических подходов к реинжинирингу персонала предприятия.

Наряду с этим следует учесть смежные этапы жизненного цикла продукта — снабжение и сбыт. При этом имеется в виду, что этап потребления трудовых ресурсов одновременно означает процесс производства продукта.

В процессе воспроизводства персонала складывается пять основных типов взаимодействий между функциями применительно к этапу жизненного цикла «потребление персонала»:

- взаимодействие с другим этапом жизненного цикла персонала на входе (набор — потребление);
- взаимодействие с другим этапом жизненного цикла персонала на выходе (потребление — увольнение);
- взаимодействие с этапом жизненного цикла продукта на входе (снабжение — потребление персонала);
- взаимодействие с этапом жизненного цикла продукта на выходе (потребление персонала — сбыт продукции);
- взаимодействие между элементами внутри самого этапа жизненного цикла персонала (использование персонала — оплата труда).

Третий этап. На данном этапе устанавливается, как, собственно, методы реинжиниринга влияют на улучшение процессов воспроизводства персонала.

Для этого определяются возможные факторы, влияющие на воспроизводство персонала. Их состав зависит от типов связей функций и групп показателей анализа.

Подобный подход к изменениям процесса воспроизводства персонала позволяет системно подойти к обоснованию управленческих решений, непосредственно или косвенно влияющих на персонал предприятия.

Таким образом, предлагаемый алгоритм реинжиниринга персонала предприятия включает в себя следующую последовательность действий.

Обосновывается состав показателей, характеризующих процесс воспроизводства персонала.

На основе реинжиниринговой модели определяются типы связей между функциями в процессе воспроизводства персонала.

В зависимости от групп показателей и типов связей между функциями выделяются факторы процесса воспроизводства персонала.

В ходе анализа деятельности конкретного предприятия определяется, какие параметры процесса воспроизводства персонала и в каком направлении надо изменить.

Осуществляется подбор методов реинжиниринга, обуславливающих изменение параметров воспроизводства персонала в требуемом направлении.

Предложенный подход носит методический характер и модифицируется по следующим основным направлениям.

Во-первых, можно существенно расширить состав включенных в анализ этапов жизненного цикла как персонала, так и продукта (услуги).

Во-вторых, при анализе можно выделять в каждом этапе жизненного цикла подэтапы, а также увеличить число этих подэтапов.

В-третьих, аналогичный подход может быть применен и по отношению к конкретному этапу жизненного цикла персонала. Например, при анализе процесса набора этот этап жизненного цикла разбивается на отдельные функции (определение потребности, выбор технологии, распространение информации, собеседование и т.п.), а затем исследуются связи между этими функциями.

3.4.5. Маркетинг персонала

В мировой практике управления человеческими ресурсами маркетинг персонала и его инструментарий используются с конца XX в., а в российской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Использование маркетинговых механизмов в практике управления человеческими ресурсами тормозится в том числе тем, что во многих компаниях маркетинговый подход обычно применяется не комплексно, а ситуационно. Крайне малое число предприятий рассматривает его в качестве задачи, решаемой службами по работе с кадрами. При этом зачастую функции маркетинга подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламных мероприятий. Кроме того, почти всегда подобные меры носят ограниченный временной характер, но не работают на достаточно длительную перспективу.

Маркетинговый подход применительно к сфере управления человеческими ресурсами предполагает два основных направления: *маркетинговое управление персоналом организации* и *управление маркетингом персонала в организации*. Оба направления тесно взаимосвязаны друг с другом единым маркетинговым процессом, который представляет собой использование маркетингового подхода применительно к сотрудникам. Данное направление развития подразумевает выстраивание, стимулирование, координацию и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом.

Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга человеческих ресурсов является создание ее привлекательного образа как работодателя. Это позволяет организации получить конкурентные преимущества на рынке труда и привлечь кадровые ресурсы с оптимальными количественными и качественными параметрами.

Решение подобных задач происходит через долговременно ориентированное регулирование привлекательности предприятия в глазах целевых групп потенциальных сотрудников. Позиционирование и создание имиджа организации на рынке труда должно осуществляться постепенно, но неуклонно и целенаправленно.

В случае с маркетингом рабочей силы уместно использовать в достаточной мере разработанный инструментарий общего маркетинга, перенося его в область управления человеческими ресурсами предприятия. Развитие маркетинговых подходов в этой области позволяет повысить конкурентоспособность организаций-работодателей и обеспечить им стабильное положение на рынке труда.

Маркетинг персонала направлен прежде всего на *взаимовыгодное удовлетворение потребностей сторон* трудовых отношений. Задачу, которая подразумевается при работе с маркетингом персонала, можно сформулировать следующим образом: создание привлекательного образа компании на рынке труда через, с одной стороны, формирование требований к персоналу, как потенциальному, так и действующему, и, с другой стороны, выявление запросов (требований) к работодателю, предъявляемых потенциальными и штатными сотрудникам. Решение поставленной задачи происходит на основе маркетинговых исследований внешнего и внутреннего рынков труда. При этом обязательно проведение анализа внешних и внутренних факторов, без которого построение эффективной системы маркетинга персонала невозможно.

Требования к персоналу со стороны работодателя формируются в процессе определения потребности организации в кадровых ресурсах. В свою очередь, определение потребности в персонале должно начинаться с последовательной разработки ряда документов. Через них выражается потребность прежде всего в качественных характеристиках человеческих ресурсов, а также определяется содержание труда на каждом рабочем месте. Описание содержания труда является основой для окончательного формирования состава требований к персоналу. Принимая сотрудника на работу, работодатель хочет быть уверенным, что его труд будет иметь определенный результат. Непосредственное измерение результата деятельности сотрудника выражается,

как правило, в качестве и своевременности выполнения им своих должностных обязанностей.

Современные условия, в которых происходит любой производственный или управленческий процесс, предъявляют повышенные требования к профессиональной роли, выполняемой каждым сотрудником. Сотрудник организации находится в условиях достаточно жесткой социализации, при которой эффективность его труда находится под воздействием внешних и внутренних связей компании и ее подразделений. В силу этого работодатель предъявляет повышенные требования к профессиональному поведению сотрудников. Окончательные выводы об уровне соответствия таким требованиям могут быть сделаны в ходе периодической деловой оценки штатного персонала, в результате кадрового аудита или его аттестации. Отчасти помочь в решении этой проблемы может испытательный срок при приеме на работу, но его нормативные временные рамки могут оказаться недостаточными для достоверной оценки.

Маркетинг персонала работает на удовлетворение требований обеих сторон трудовых отношений, что означает необходимость изучения тех *требований, которые потенциальные сотрудники предъявляют к работодателю*. Учет этих требований позволяет компании-работодателю сформулировать либо скорректировать свою кадровую политику таким образом, чтобы создать благоприятный образ на внешнем и внутреннем рынках труда. Следствием этого должно стать повышение эффективности процесса найма и подбора персонала, а также снижение текучести и повышение уровня удовлетворенности трудом у собственных кадров организации. Отсюда возникает необходимость разработки достаточно полного перечня потенциальных запросов к организациям-работодателям, из которых круг возможных соискателей может формировать состав и содержание своих ожиданий и предпочтений.

Организация-работодатель должна проработать вопрос о том, каким образом она сможет выявлять запросы потенциальных и штатных сотрудников. Причем следует рассматривать эти запросы с двух позиций: как существенные относительно конкретной организации и как преобладающие в целом на рынке труда. Выявление таких запросов возможно с помощью инструментария качественных и количественных маркетинговых исследований (статистический анализ, глубинные интервью, опросы, анкетирование и т.п.).

Результатом анализа запросов существующих и потенциальных сотрудников должно стать формирование группы характеристик, на основании которых может быть проведена сегментация рынка труда.

Требования соискателей к потенциальному работодателю являются основой для комплекса персонал-маркетинга. Соискатель должности выступает в данном случае в качестве клиента. Ожидания, выдвигаемые им к потенциальному работодателю, и возможности различных фирм удовлетворять эти требования, с одной стороны, являются определяющими для принятия им решения о работе и, с другой стороны, являются условием успешности мероприятий по привлечению персонала.

На рынке труда среди соискателей имеются группы, различающиеся, с одной стороны, своим образованием и квалификацией и, с другой стороны, своими потребностями, ценностями и запросами к работодателю. Под таким углом зрения рынок труда становится особенно неоднородным и фрагментированным. Поэтому в данном случае целесообразно применить маркетинговую концепцию сегментирования, определения целевых сегментов и позиционирования. По аналогии со сбытовым маркетингом в данном случае мы говорим о сегментировании рынка труда, выборе целевых групп и позиционировании имиджа персонала.

Задачей сегментирования рынка труда является установление различных групп потенциальных сотрудников, отличающихся в своих требованиях к потенциальным работодателям и их восприятию, а также установление целесообразности ведения для отдельных целевых групп специальных стратегий персонал-маркетинга.

По аналогии с производственным маркетингом можно выделить сегментирование рынка труда по географическому, демографическому, поведенческому и психографическому принципам. Последовательность действий в сегментировании рынка труда может быть следующей. На первом этапе проводится сегментирование рынка по признаку образования и личностным признакам. При таком сегментировании на первом плане находится удовлетворение совершенно четко определенной количественной потребности в персонале. На следующем этапе осуществляется проверка целесообразности разработки отдельных стратегий маркетинга человеческих ресурсов для сформированных групп согласно различию их запросов и требований. Для каждой из сформированных по образованию или личностным характеристикам целевых групп следует проанализировать, оправдывают ли различия в их запросах дополнительную отдельную сегментацию. Поскольку знание запросов целевых групп, с одной стороны, и имиджа собственной организации и конкуренции на рынке труда, с другой стороны, представляет собой основную предпосылку «клиентоориентированного» персонал-маркетинга, менеджеры по персоналу должны быть в состоянии измерить запросы для различных целевых групп.

Результатом исследования запросов является построение профиля требований целевой группы. На основании его могут быть сделаны заключения, какие признаки более, а какие менее важны для конкретной целевой группы. На основе важности признаков в профиле можно выделить так называемые критические и дифференцирующие факторы. Критические факторы – те, которые являются самыми важными. Их недостаточную развитость у компании вряд ли можно будет компенсировать другими условиями. Например, слабость фактора «социально-психологический климат» в большинстве случаев не компенсируется высоким уровнем показателя «доход».

Сравнение запросов различных целевых групп показывает различие в приоритетах по тем или иным группам требований. Как следствие, работодателем должны быть четко расставлены акценты в кадровой политике по отношению к различным целевым группам. Если фирма удовлетворяет критическим запросам инженера, то для экономиста это сочетание будет, скорее всего, неинтересным. Если компания продекларирует, например, многоплановую социальную политику и надежность рабочего места для всех целевых групп, тем самым потенциально будут привлекаться кандидаты одной из целевых групп, а другие, скорее всего, отсекаются.

Наконец, потенциальные сотрудники в процессе поиска работы сравнивают свои запросы к потенциальному работодателю с имиджем компании. По этой причине знание имиджа собственной компании и ее конкурентов на рынке труда является важной задачей маркетинга персонала.

3.5. Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами

3.5.1. Кадровый аудит

Кадровый аудит представляет собой анализ социально-трудовых показателей деятельности работников организации с целью повышения эффективности системы формирования и использования трудового потенциала и качества управления человеческими ресурсами.

Объектом кадрового аудита является трудовая деятельность работников, система социально-трудовых отношений и организация управления человеческими ресурсами.

Целью кадрового аудита является выявление внутренних резервов роста конкурентоспособности организации за счет инновационно-креативной деятельности работников, совершенствования системы мотивации труда.

Сущность аудита может быть сведена к следующему алгоритму: контроль, оценка процесса и результатов (рис. 3.6).

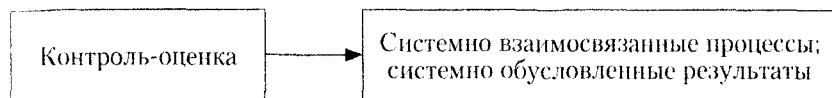


Рис. 3.6. Сущность аудита

Форма контроля, его содержательное наполнение (технология проведения, способы и приемы действия аудитора) обусловлены преимущественно направленностью аудита (целями и задачами проверки) и конкретными особенностями состояний внутренней среды экономического субъекта (эффективность HR-менеджмента, динамика производительности труда, качественные характеристики персонала и др.).

Эффективность — главная цель проверки, призванная сформировать миссию, применяемые методы и технологию организации в каждом случае аудиторской практики.

Отсюда миссия аудита персонала есть системная оценка эффективности деятельности человеческих ресурсов и состояния социально-трудовых отношений на объективном и субъективном уровнях.

Основные нормативные положения в сфере аудиторской деятельности в Российской Федерации определены Федеральным законом от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (в ред. Федерального закона от 1 июля 2010 г. № 136-ФЗ), а также другими нормативными актами.

Согласно Закону «Об аудиторской деятельности» целью кадрового аудита является обоснованное мнение аудитора о свойствах, процессах и условиях эффективного функционирования исследуемого объекта, о достоверности трудовых показателей, характеризующих деятельность персонала, и уровне регулирования социально-трудовых отношений. Под достоверностью понимается такая степень точности системной информации, которая позволяет работодателю делать объективные выводы о результатах производственно-хозяйственной деятельности и принимать социально и экономически эффективные управленческие решения.

Методический инструментарий аудитора базируется главным образом на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении и др.

Первая группа методов — это собственно аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских компаниях и учитываю-

щие особенности правового и технологического ведения аудита, включая специализированную проработку таких вопросов, как последовательность и унификация процедур по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертизы, методики организации исследований на однотипных предприятиях и др.

Вторая группа – методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это, например, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты), анализ трудовых процессов, метод структурно-функционального описания трудовой деятельности, социометрические методы, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов и др.).

Третья группа – методы качественно-количественного анализа, автоматизированной обработки информации: математические, статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисления средних величин, процентов, исследование динамики функций и др.

Рассмотрим **классификацию видов аудита**.

- По объему проверки выделяют:

системный аудит – затрагивает все элементы системы жизнеобеспечения, развития организации. В более узком смысле речь идет об управлении персоналом – подсистеме, в составе которой аудитор рассматривает основные взаимосвязанные сегменты (функциональные структуры): определение потребности в персонале, обеспечение персоналом, использование трудового потенциала, развитие персонала, мотивацию персонала, правовое регулирование социально-трудовых отношений и др. Слово «системный» может также означать систему объектов, которая подлежит аудированию (например, головное предприятие и все его филиалы). Особенности аудита: чрезвычайно высокая трудоемкость; потребность в многопрофильной группе специалистов – аудиторов и экспертов; проведение основной доли работ на предварительном этапе аудита; высокий удельный вес нестандартных процедур и работ исследовательского характера;

локальный аудит – сферой аудита является один или несколько объектов;

тематический аудит – включает совокупность объектов по одной тематике.

- По методике анализа деятельности выделяют:

комплексный аудит, при котором используется комплекс необходимых и достаточных методов анализа и контроля;

выборочный аудит – в зависимости от ситуации используются целевые методы анализа, целевые выборки объектов анализа и контроля и определенные контрольные процедуры.

В компаниях, которые практикуют в качестве основной системы управления организацией *management by objectives* (МВО — управление по целям), следует обратить внимание на возможность использования МВО-подхода, суть которого — установление измеримых целей и последующее сравнение достигнутых и плановых результатов.

- По уровню проведения выделяют:

стратегический аудит — проводится диагностика верхнего эшелона управления. Аудитор использует наблюдения, интервьюирует руководителей, анализирует бизнес-планы, проводит выборочные тесты реакций управляемой подсистемы на воздействие управляющей. Анализу прежде всего подвергаются решения, в которых декларируется и устанавливается формат управления персоналом, распределения ресурсов и системный контроль исполнения решений. Задача аудитора — оценить процессы достижения стратегической цели развития организации с точки зрения ресурсных возможностей и эффективности;

управленческий аудит — контроль деятельности линейных руководителей. Аудитор выделяет и анализирует следующие аспекты деятельности руководителей: функциональный (формирование, развитие и использование подчиненных ресурсов труда), организационно-управленческий (содержание принимаемых решений, их влияние на результат труда, полномочия, ответственность и исполнительность, технология работы с персоналом, документами и информацией), психологический (психологическая сторона обеспечения эффективности стиля управления, умение конструктивно взаимодействовать с сотрудниками).

- По способу проведения проверки выделяют:

внешний аудит — проводится аудиторскими компаниями или индивидуальными аудиторами на договорной основе;

внутренний аудит — проводится работниками специализированной службы (аудита) данной организации в соответствии с установленным внутренним регламентом. Основная цель внутреннего аудита — независимая и объективная оценка различных сторон деятельности персонала, что, по существу, совпадает с целью внешнего аудита. Независимость внутреннего аудита означает административную подчиненность соответствующей службы высшему руководителю администрации, обязанность и возможность действовать объективно, без ограничения доступа в любые помещения и к любым документам. Как правило, в компетенцию внутреннего аудита входит разработка рекомендаций по устранению недостатков, а также предложений по совершенствованию системы управления и внутреннего контроля.

Результаты аудита. *Аудиторское заключение* — это официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы по результатам анализа. Предметные вопросы формы, содержания и порядка предоставления аудиторского заключения регулируются нормативными документами — федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. Законодательные требования к аудиторскому заключению определены Федеральным законом «Об аудиторской деятельности».

Главный результат аудита персонала — изменение обоснованного состояния процессов, протекающих в трудовой сфере и характеризующих степень эффективности деятельности человеческих ресурсов, поэтому формат и технология аудиторской проверки должны отражать весь спектр состояния, использования и развития трудового потенциала, социально-трудовых отношений организации, кадровой политики, оплаты труда, условий труда и безопасности и др.

Федеральный закон разрешает профессиональным аудиторским компаниям устанавливать свои внутренние правила (стандарты), в которых унифицируются форматы аудиторской деятельности; с другой стороны, законодательная и нормативная правовая база содержит универсальные принципы и требования, правоприменимые к характеру любого аудита, в частности к аудиторскому заключению при проведении аудита персонала.

В соответствии с федеральным стандартом структура аудиторского заключения включает следующие части: Наименование, Адресат, Формальные признаки аудитора, Формальные признаки аудируемой организации, Вводная часть, Часть, описывающая объем аудита (сфера аудита), Мнение аудитора, Дата аудиторского заключения, Подпись аудитора.

Наименование. Пример наименования: Аудиторское заключение независимой аудиторской фирмы ООО «Финэк» по результатам проверки эффективности использования персонала за 2011–2012 гг. в холдинге «Ангелина». Словосочетание «заключение независимого аудитора» подчеркивает объективный характер заключения и отвечает международным аудиторским стандартам.

Адресат. Аудиторское заключение адресуется организации в соответствии с законодательством РФ и/или указанным договором о проведении аудита. В международной практике для подчеркивания независимости аудитора от компании заключение адресуется акционерам; в практике российских аудиторов такой адресат указывается в случаях согласия на это руководства компании.

Формальные признаки аудитора. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, наименование и место нахождения, номер и дата свидетельства о государственной регистрации и о лицензии на осуществление аудиторской деятельности, данные об органе, выдавшем лицензию (наименование, дата выдачи, срок действия лицензии).

Формальные признаки аудируемой организации. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, полное наименование, сокращенное наименование, основные виды деятельности, юридический адрес, фактический адрес, номер и дата свидетельства о государственной регистрации, о соответствующей лицензии и другие необходимые реквизиты юридического лица.

Вводная часть. На практике нередко вводная и аналитическая части аудиторского заключения обособляются в форме *конфиденциального отчета*, а определенные элементы вводной части и итоговая часть — в форме *заключения*, предназначенного акционерам компаний (и для публичного представления). Следует отметить, что аналитическая часть аудиторского заключения содержит общие сведения об аудиторе и экономическом субъекте, в том числе мнение аудитора о системе внутреннего контроля, состоянии системы управления персоналом, трудовой мотивации, общие результаты проверки трудовых показателей, порядка обеспечения законодательства в области социально-трудовых отношений и оценку выявленных резервов труда и т.д.

Сфера аудита. Эта часть аудиторского заключения является непосредственным продолжением вводной части, в ней указывается направление и объем проведенной аудитором работы. Прежде всего декларируется, что аудитор действовал в соответствии с федеральным законом и общепринятыми федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. Далее резюмируется цель, объем и собранные аудиторские свидетельства.

Мнение аудитора. В этой части содержится вывод аудитора о результате проведенных проверок.

Дата аудиторского заключения. Как правило, в аудиторском заключении ставится дата завершения аудита, что: а) указывает на последний день ответственности аудитора за оценку событий, которые имели место до окончания аудиторской проверки; б) дает пользователю основание полагать, что аудитором учтено влияние событий (факторов) в системе управления персоналом, которые имели место с даты окончания аудита до даты подписания аудиторского заключения.

Подпись аудитора. Аудиторское заключение должно быть подписано аудитором.

Исследовательская работа аудитора может быть составной частью основного аудита, но может выполняться в форме консультативных услуг, отдельного консультационного сопровождения разработки и внедрения нововведений в системе управления персоналом.

3.5.2. Контроллинг управления человеческими ресурсами

Контроллинг — это навигационный компонент системы УЧР, направленный на отслеживание узких мест в работе организации и обеспечение соответствия с поставленными целями получаемых конечных результатов.

Контроллинг является предметом деятельности соответствующего менеджера — *контроллера*, который призван, во-первых, выявить все явные и неявные причины, вызвавшие отклонения результатов от поставленной цели; во-вторых, проанализировать и определить, как эти отклонения повлияли (или могут повлиять) на достижение поставленной цели; в-третьих, определить, какие мероприятия необходимо внедрить, чтобы устранить отклонения от плана и не допустить их в будущем; в-четвертых, поставить руководство организации в известность о том, какие именно отклонения сигнализируют о необходимости изменений в стратегическом планировании.

Контроллинг, в отличие от традиционного контроля, заключается в сопоставлении оценок «план — факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контроллера — разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения организацией запланированных показателей.

В отличие от контроллера, контролёр — это лицо, на которое возложена обязанность проверки точности соблюдения норм (материальных, трудовых, финансовых), правильности ведения учета, оценки результатов деятельности структурных подразделений в целом и т.д. Следовательно, основная задача контролёра — измерить, оценить, т.е. проконтролировать что-либо и сделать независимое сообщение руководящему лицу, возложившему на него эту обязанность. Именно в этом состоит его функция.

Итак, назначение контроллинга состоит в предупреждении возникновения кризисных ситуаций в организации.

Ошибки и проблемы, возникающие внутри организации, перестают быть, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке изменений внешней среды. Поэтому *основная задача контроллинга состоит в выявлении проблемных ситуаций и корректировке деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, банкротство.*

Основу принятия решений в области управления персоналом составляют долгосрочные и краткосрочные цели организации. В соответствии с иерархией организационных целей на высшем уровне управления определяются и реализуются цели на длительную перспективу, которые позволяют менеджерам оценивать влияние уже принятых решений на долгосрочные показатели. Цели первичного уровня – краткосрочные и ориентированы на оптимизацию решений руководства в ближайшем будущем. Регулярное отслеживание степени реализации целей управления персоналом на долго- и краткосрочную перспективу обеспечивает система контроллинга персонала.

Система долгосрочного планирования, наблюдения и контроля эффективности использования затрат на персонал, связанная со стратегией организации и ориентированная на перспективу, называется *стратегическим контроллингом персонала.*

Цель стратегического контроллинга – оптимизация управленческих решений и обеспечение конкурентоспособности стратегии организации в области человеческих ресурсов. Долгосрочные цели контроллинга реализуются путем анализа и учета факторов внутренней и внешней среды развития УЧР организации при обосновании стратегического планирования трудовых показателей.

На деятельность организации влияет множество внешних и внутренних факторов: политическая ситуация в стране; экономические и социальные условия хозяйствования; финансово-кредитная политика государства; организационно-правовая форма; отраслевые и ресурсные особенности деятельности; характер и традиции делового оборота; деловые производственные связи; организационная структура; финансовое положение; степень конкурентоспособности на рынке продукта и услуг; рынки снабжения, сбыта и др. Система управления персоналом, в частности, испытывает влияние таких внешних факторов, как соотношение спроса и предложения на рынке труда, степень государственного регулирования рынка труда и развития рыночной инфраструктуры, состояние трудового законодательства и системы подготовки кадров, показатели формирования, распределения и использования трудовых ресурсов страны и др.

Анализ факторов внешней среды, влияющих на управление персоналом, позволяет оценить возможные направления ситуационного развития и степень реализации стратегических целей, а также максимально использовать конкурентные преимущества предприятия и минимизировать возможные потери.

Анализ микросреды предприятия представляет собой сбор и отслеживание информации о трудовых показателях по объектам контроллинга и выявление «узких мест» стратегического планирования. В ходе сравнительного анализа нормативных и фактических показателей выявляются отклонения значений, их причины, зависимость и влияние на конечные результаты системы управления.

Достижение текущих целей управления персоналом путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях обеспечивается с помощью *оперативного контроллинга*.

Оперативный контроллинг осуществляется в регулярном режиме по мере необходимости и основан на своевременном выявлении отклонений от намеченных планов в целях недопущения кризиса. Данные оперативного контроллинга обеспечивают менеджеров по персоналу информацией об управляемой системе, с тем чтобы в нужный момент принять меры по оптимизации систем «эффективность труда» и «затраты — результаты». В соответствии с этим определяются направления анализа в стратегическом и оперативном контроллинге УЧР (рис. 3.7).

Информация, собранная системой контроллинга в процессе анализа, позволяет снизить предпринимательский риск в ситуации неопределенности управленческих решений.

Управленческое решение — это выбор альтернативы достижения организационных целей, осуществляемый руководством в рамках определенных полномочий и компетенции.

Практически процесс принятия решений в системе управления человеческими ресурсами представляет собой последовательные действия менеджера по персоналу, направленные на анализ возникающих проблем, генерацию вариантов решения проблем и реализацию наиболее выгодных из них.

Процесс принятия решения состоит из следующих этапов:

- идентификация проблемы;
- постановка цели;
- выбор критериев сравнения и ранжирование критериев по значимости;
- анализ альтернативных решений;
- выбор оптимального решения.

Анализ внешней среды предприятия

Анализ соотношения спроса и предложения на рынке труда по категориям работающих

Анализ трудового законодательства и информационного обеспечения рынка труда

Анализ формирования и распределения трудовых ресурсов

Анализ регулирования социально-трудовых отношений и государственной политики на рынке труда

Анализ системы подготовки и переподготовки кадров

Анализ инфраструктуры рынка труда

Анализ внутренней среды развития персонала предприятия

Анализ подбора, отбора, условий найма и расстановки персонала

Анализ мотивации, стимулирования труда и затрат на персонал

Анализ планирования карьеры, использования и развития персонала

Система управления персоналом

Анализ персонала, производительности и результатов труда

Анализ кадрового планирования, структуры, динамики и оценки персонала

Анализ организации, нормирования и условий труда, адаптации персонала

Этапы оперативного сбора информации и выбор контрольных показателей контроллинга:

- сбор информации и выбор контрольных показателей;
- выявление отклонений фактических показателей от плановых;
- определение причин отклонений и влияния на экономические показатели деятельности;
- предоставление информации руководству для принятия решений;
- корректировка планов и бюджетов организации в соответствии с принятыми решениями в системе управления УЧР

Рис. 3.7. Направления анализа в стратегическом и оперативном контроллинге УЧР

Для оптимизации управленческих решений могут использоваться методы математического моделирования (теория игр, теория очередей, линейное программирование) и экспертные методы (метод сценариев развития ситуации, метод комиссий, метод Дельфи, мозговой штурм и др.)

Разработка решения с помощью методов моделирования предполагает формулировку задачи, определение критериев анализа, количественное измерение влияющих факторов, построение модели, расчет оптимального решения, установление степени адекватности модели и найденного решения, заключительные корректирующие операции.

Экспертные методы эффективны в решении проблем, не подлежащих количественному анализу. В ходе опроса группы экспертов собирается, обрабатывается и интерпретируется банк их мнений, а затем в целях минимизации субъективизма банк мнений подвергается математическим процедурам.

Классификация управленческих решений в контроллинге УЧР представлена на рис. 3.8.

По степени повторяемости проблемы: типичные и нетипичные

По распространению проблемы по уровням управления: масштабные и локальные

По организационным целям: стратегические и тактические

По сроку реализации: долгосрочные и краткосрочные

По возможности корректировки: корректируемые и некорректируемые

По методам разработки: стандартизированные и нестандартные

По форме принятия: коллегиальные и единоличные

По числу критериев выбора: однокритериальные и многокритериальные

Рис. 3.8. Классификация управленческих решений в контроллинге УЧР

В зависимости от используемых методологических подходов формируется система критериев контроллинга УЧР (табл. 3.6).

Таблица 3.6

**Группы критериев контроллинга оценки персонала
в зависимости от методологических
и отраслевых подходов**

Критерий	Описание
Системный	Наличие и уровень развития отдельных элементов, составляющих систему оценки (целей, объектов, предметов, видов, методов оценки и пр.); обоснованность, устойчивость и оптимальность межэлементных внутрисистемных связей (например, соответствие методов целям, предмету и видам оценки и т.д.); характер и эффективность взаимосвязи системы оценки персонала с прочими системами менеджмента организации
Ситуационный	Степень обоснованности показателей и методов оценки с позиций требований конкретной должностной позиции, цикла работ и т.д.; соответствие всей системы оценки, ее элементов и внутрисистемных связей сложившимся в организации факторам; адекватность оценки персонала стадии развития организации
Поведенческий	Степень учета в технологии, методах, показателях оценки особенностей поведения разных групп персонала; согласованность поведенческих моделей разных субъектов оценки; недостатки поведения субъектов и объектов оценки, влияющие на уровень объективности, и искажение оценочной информации; влияние оценки на формирование необходимых моделей поведения
Исторический	Показатели динамики и развития системы оценки; уровень преемственности новой системы от ранее проводимой оценки; соответствие оценки перспективам развития организации и управления персоналом
Экономический	Затраты на оценку персонала; показатели экономического эффекта оценки персонала (влияние оценки на прибыль организации, продуктивность труда работника и подразделения, потенциальную и фактическую текучесть и т.д.); вероятность, типы и уровень рисков оценки персонала
Психологический	Типология восприятия системы оценки и уровень справедливости оценки; согласованность ценностей и установок участников процесса оценки; индивидуальный уровень удовлетворенности оценкой, возможность удовлетворения личностных целей и потребностей посредством оценки

Окончание табл. 3.6

Критерий	Описание
Социологический	Влияние оценки на мотивацию персонала; общая удовлетворенность системой оценки; степень включенности и влияние оценки на корпоративную культуру организации
Правовой	Наличие внутрифирменных стандартов по оценке персонала, их качественный уровень, согласованность с действующим законодательством, наличие правовых инструментов поддержания объективности результатов оценки и предотвращения искажения оценочной информации; реализация прав работников в процессе оценки
Управленческий	Степень и характер участия оценки персонала в достижении целей и задач организации, структурных подразделений; степень влияния результатов оценки на принятие кадровых управленческих решений, уровень управляемости системы оценки

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами определяется в первую очередь ее вкладом в достижение стратегических целей организации. Однако реальная эффективность может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других индикаторов на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

В связи с этим при оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами необходимо выделить два аспекта эффективности, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы: экономическую и социальную.

К числу наиболее распространенных *индикаторов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами* в организациях относятся следующие показатели:

- ✓ показатели, отражающие реальные затраты на персонал:
 - общие издержки организации на персонал за период;
 - издержки на персонал в объеме реализации;
 - расходы на персонал в структуре общих расходов компании;
 - отношение фонда оплаты труда к общему объему реализации;
 - затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
 - затраты на обучение в фонде оплаты труда;
 - затраты на финансирование социальных программ в фонде оплаты труда;
 - уровень средней зарплаты в компании по основным категориям работников;

• расходы на корпоративные мероприятия в фонде оплаты труда;

• издержки организации на одного сотрудника;

✓ показатели, оценивающие отдачу от деятельности работников организации:

• объем реализации на одного работника;

• объем прибыли до уплаты налогов на одного работника;

• производительность труда (в денежных и натуральных показателях) — объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника (динамика);

• соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

Для оценки *социальной эффективности* системы управления человеческими ресурсами используются следующие показатели:

✓ показатели, характеризующие качество персонала:

• структура персонала по категориям;

• доля административного персонала в общей численности работников;

• число производственных работников на одного непроизводственного или административного работника;

• возрастная структура персонала;

• образовательная структура персонала;

• половая структура персонала;

• структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);

• коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;

• индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год;

• коэффициент внутренней мобильности — отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

• показатель абсентеизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период);

✓ показатели, характеризующие эффективность деятельности службы персонала как одного из подразделений организации:

• расходы службы персонала в общих расходах организации;

• динамика годового бюджета службы персонала;

• отношение численности работников службы персонала к общему числу работников организации;

• расходы службы персонала на одного работника;

- время заполнения вакансии работника в организации;
- объем расходов по найму, в том числе на одного принятого работника;
- вновь принятые работники в общем числе работающих;
- уровень качества трудовой жизни работников; оценка их удовлетворенности условиями труда, моральным климатом в коллективе, оплатой труда;
- число уволенных из организации по инициативе работников;
- эффективность взаимодействия службы персонала с другими подразделениями;
- оценка программ обучения;
- расходы при реализации специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения задач, поставленных в корпоративных программах и планах.

Система контроллинга персонала организации имеет опережающий характер и предполагает обеспечение менеджмента информацией в режиме обратной связи. Контроллинг позволяет предвидеть, прогнозировать и своевременно корректировать основные результаты функционирования организации. Информация, собранная системой контроллинга, позволяет снизить предпринимательский риск при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.

Только комплексное использование информации при анализе УЧР и разработка на ее основе корректирующих мероприятий может дать синергетический эффект контроллинга.

3.6. Конфликты в организации

3.6.1. Причины возникновения и виды конфликтов

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов; серьезное разногласие, острый спор.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая:

- 1) либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу;
- 2) либо противоположные цели или средства их достижения в данных условиях;
- 3) либо несовпадение интересов, взглядов, стремлений и др.

Иными словами, причиной возникновения конфликтов являются *противоречия* — взаимодействие противоположных, взаимоисключающих сторон. Эти противоречия могут быть самыми

разными: внутренними или внешними, основными и второстепенными, субъективными и объективными и т.д. Именно противоречия являются источником возникновения и развития конфликтов.

Любая конфликтная ситуация содержит субъектов возможного конфликта и его объект.

В коллективе конфликт возникает, когда одна из сторон считает, что действия или намерения другой стороны ей угрожают, дискриминируют ее, создают неравное положение, принижают значимость ее роли и т.п.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если другая сторона отвечает тем же, конфликт переходит из потенциального в реальный (актуальный).

При этом необходимо иметь в виду, что:

– конфликты не всегда возникают из-за реальных действий; иногда достаточно подозрения одного лица, что другое лицо планирует против него нечто неблагоприятное;

– конфликты не являются объективным явлением и существуют независимо от ощущений противоположной стороны.

В зависимости от способа проявления конфликтов выделяют:

• *целевые конфликты*, когда субъекты преследуют различные цели и ими движут разные интересы;

• *конфликты оценок*, когда субъекты имеют общую цель, но не имеют подходящих средств для ее достижения;

• *конфликты распределения*, возникающие в случае конкуренции за использование ограниченных ресурсов;

• *конфликты отношений*, проявляющиеся в результате негативной оценки другой стороны (персон) исходя из преувеличенного представления о том, как другие должны себя вести и какими качествами обладать.

При изучении конфликтов выясняется, какой вид конфликта имеет место в каждом конкретном случае, при этом не исключается переход из одного в другой вид либо их комбинация.

В возникновении конфликтов большое значение имеют *конфликтогены* — слова, действия (или бездействие), которые способствуют (дают толчок) переходу конфликта из потенциального в актуальный. Например, в организации конфликт могут вызвать конфликтогены, заключающиеся:

• в проявлении к человеку или группе открытого недоверия;

• в нежелании слушать и пребивании собеседника;

• в постоянном принижении значимости и роли противной стороны;

- в акцентировании внимания на различиях между сторонами и всяческом подчеркивании своей значимости и принижении собеседника;

- в нежелании признавать собственные ошибки, упущения, недоработки и другие свои отрицательные черты, а также чью-то правоту;

- в навязывании своей точки зрения;

- в проявлении неискренности и категоричности в суждениях;

- в употреблении оскорбительных слов и др.

Наиболее распространенными являются следующие три вида конфликтогенов.

1. *Конфликтогены, выражающие превосходство:*

- угрозы, замечания, издевки, насмешки, подшучивания и др.;

- хвастовство, восторженные рассказы о собственных успехах и достижениях;

- навязывание своего мнения, дача советов зачастую воспринимаются собеседником негативно и у него возникает желание сделать все наоборот, особенно если это происходит на глазах у других людей. Совет, данный в присутствии других людей, воспринимается как упрёк;

- прерывание высказываний собеседника, повышение голоса, исправление во время беседы показывает, что человек хочет, чтобы слушали только его, его мнение должно быть важным, а мысли более ценны. Имеющему подобную позицию следует подумать, на самом ли деле его мысли так важны;

- нарушение этики в поведении, незнание основ этикета воспринимается как невежливое обращение, пренебрежение уважения к собеседнику;

- демонстрация снисходительного отношения, имеющая оттенок «доброжелательности», раздражает и способствует зарождению конфликта — «Прощу вас не обижаться, но по-моему вы не правы»;

- демонстрация уверенности в своей правоте в виде безапелляционных высказываний «так и не иначе» зачастую вызывает сомнение, желание опровергнуть подобное утверждение;

2. *Конфликтогены, проявляющие агрессивность:*

- природная агрессивность, возникающая в определенной среде (коллективе, группе сверстников), а также в качестве протеста против зависимости (от начальника, старшего по положению, статусу);

- агрессивность, возникшая от сложившейся ситуации, плохого самочувствия, сложностей в семейно-бытовых или рабочих взаимоотношениях;

• агрессивность как ответная реакция на полученный от кого-либо конфликтоген. В результате провоцируется ответная агрессивность, что приводит к еще большему накалу страстей.

3. Конфликтогены, выражающие эгоизм:

• эгоистическое стремление добиться чего-либо для себя за счет других очень раздражает окружающих и порождает конфликтную ситуацию;

• высокомерие одной из сторон при обсуждении спорного вопроса может вызвать конфликтную ситуацию и получить встречный, более сильный конфликтоген. При этом первичный конфликтоген обычно говорится ненамеренно, а потом происходит эскалация конфликта.

Все это составляет схему непреднамеренного конфликта.

Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- объект конфликта,
- участники конфликта,
- социальная среда, условия конфликта,
- субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

В качестве *объекта конфликта* чаще всего выступают потребности, удовлетворение которых рассматривается как его цель. Это могут быть материальные, духовные и социальные ценности и т.п.

Главными участниками конфликта выступают противоборствующие стороны, определяющие тип конфликта и число вовлеченных сторон. Кроме главных сторон конфликта могут быть и другие его участники, которые имеют для его развития второстепенное значение. Роли участников сильно различаются как с социальной, так и с психологической точки зрения.

Не менее важную роль в конфликте играет его макросреда, т.е. те *условия*, в которых он разворачивается. Применительно к организации это могут быть как формально закрепленные элементы (институты, организационная структура), так и неформальные структуры (организационная культура, условия ведения бизнеса и т.п.).

Наконец, *субъективное восприятие (образ) конфликта* включает в себя представления об участниках конфликта и о его внешней среде.

Реальная задача менеджмента заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы их конструктивного решения. Для этого нужно понимать механизмы возникновения и развития конфликтной ситуации.

В качестве основных *причин конфликтов* можно выделить три группы:

- противоречие интересов (фундаментальная причина конфликтов);
- объективные факторы возникновения конфликтов;
- личностные факторы возникновения конфликтов.

Группа объективных причин видится наиболее важной, так как именно их разрешение чаще всего оказывается в компетенции менеджера по УЧР. К ним относятся:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей, «конфликтотенная оргструктура», рассогласованность связей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда, разбалансированность рабочего места;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов.

Конфликты могут быть классифицированы по следующим параметрам.

1. По типу и числу участников:

- внутриличностные;
- межличностные;
- конфликт типа «личность — группа»;
- межгрупповые.

2. По источникам и причинам возникновения:

- структурные;
- инновационные (конфликт как реакция на изменения в организации);
- позиционные (конфликт значимости);
- конфликты справедливости (на почве расхождений оценки трудового вклада);
- ресурсные конфликты (соперничество за ресурсы);
- динамические конфликты (конфликты, связанные с противоречиями развития организации) и др.

3. По направленности воздействия и распределения полномочий:

- конфликты «по вертикали» (начальник — подчиненный, вышестоящая организация — нижестоящая организация; могут быть направлены как снизу вверх, так и наоборот);

- конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами);

- смешанные конфликты (представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие).

4. По сфере разрешения: деловые и личностные.

5. По характеру причин: объективные и субъективные (см. далее).

6. По значению для организации и результатам: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные).

7. По временным параметрам: кратковременные, быстротечные, длительные.

Помимо этого, можно выделить конфликты:

- явные и латентные;

- конструктивные и деструктивные;

- кратковременные и длительные;

- реалистические и нереалистические;

- локальные, региональные и международные и т.д.

В условиях организации стоит также делить конфликты на внутренние конфликты и конфликты с внешней средой. Первая группа включает в себя основные виды конфликтов по типу и числу участников (межличностные, внутригрупповые, межгрупповые), в то время как вторая группа чаще всего включает конфликты между руководством или собственниками предприятия с элементами внешней среды (конкурентами, профсоюзами, государством и т.п.).

Стоит отметить, что объективные причины также могут выступать в качестве объекта противоречия, т.е. основной причины конфликта. Кроме того, важно отделять причину конфликта и повод для его возникновения. Например, отсутствие информации по конкретному вопросу может послужить поводом для конфликтной ситуации между начальником и подчиненным, в то время как объективной причиной будет нечеткое разделение обязанностей работников, из-за которого процесс сбора и представления отчетности затруднен.

Система отношений на предприятии имеет свою специфику в плане потенциальной конфликтной ситуации. Так, например, субординационный характер отношений «руководитель — подчиненный» и деятельность в системе «человек — человек» объективно носят предпосылки к конфликтам. Так, подчиненный постоянно вынужден выполнять приказы своего начальства, учитывая функциональную и личностную стороны субординации. При этом частота конфликтов во многом зависит от частоты взаимодействия сторон.

Субъективные причины возникновения конфликтов крайне ситуативны; то, что в одной компании — норма, в другой может послужить причиной для конфликтной ситуации. При этом они зачастую ведут к *деструктивным* конфликтам (см. ниже). В самом общем виде к числу подобных причин можно отнести неправильные действия руководителя, подчиненных либо сочетание этих элементов. Среди субъективных причин конфликтов также можно выделить управленческие и личностные причины.

К управленческим причинам относят необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; недостаточную профессиональную подготовку руководителей; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда. Личностные же, в свою очередь, связаны с культурой поведения и выбором стиля руководства, которые могут быть не приняты подчиненными.

Вне зависимости от причин возникновения конфликтов руководитель должен справляться со своей задачей: предупреждать конфликты и конструктивно разрешать их. Предупреждению конфликта способствует грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными, а разрешению конфликта способствует учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к разрешению противоречия с различных сторон.

Многие исследователи отмечают отсутствие конфликтов как негативную сторону развития организации. Несмотря на спорность данного утверждения, оно лишней раз подтверждает наличие у конфликтов в организациях как положительных, так и отрицательных функций.

Совокупность функций конфликтов можно условно поделить на *общие* (имеющие место на разных уровнях социальной системы) и *личностные* (влияющие непосредственно на личность). И нас в первую очередь будут интересовать общие функции конфликта. Данные функции можно отождествить с позитивными и негативными последствиями конфликтов.

К числу *положительных функций* относятся:

- интеграционная функция — первичное установление единства или его восстановление. Специфика данной функции определяется типом конфликта и особенностями группы;
- трансформационная функция, т.е. трансформация норм применительно к новым условиям. Характерно для гибких структур;
- функция обнаружения и фиксации существующих противоречий, что является условием для достижения равновесия;

- функция разрешения противоречий и снятия напряжения внутри организации, т.е. ликвидация стрессовой ситуации за счет конфликта;

- стабилизирующая и превентивная функции — после подобного потрясения члены организации будут более обдуманно подходить к разрешению возникающих противоречий. Кроме того, конфликт может показать существующее соотношение сил в организации, что снижает риск необдуманных противостояний в будущем;

- творческая функция — конфликт может служить источником дополнительной творческой активности членов группы,

- функция выявления управленческих проблем в организации (подразделении).

К *негативным функциям* (последствиям) конфликтов относятся:

- потенциальная дестабилизация и дезорганизация коллектива;

- большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте, что ведет к замедлению темпов роста и развития предприятия;

- снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

- дезинтеграция компании;

- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;

- деструкция системы межличностных и организационных отношений, которые сложились прежде, неприязнь к другой стороне конфликта;

- сложное восстановление деловых отношений;

- закрепление в социальном опыте личности и группы насильственного решения проблем: победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия.

Стоит отметить, что в зависимости от разрешения конфликта, его исхода последствия могут быть как отрицательными, так и положительными. Например, при разном поведении руководства может наступить как дезинтеграция, так и сплочение коллектива.

Можно также выделить специфические функции, являющиеся следствием правильной работы с конфликтом:

- *информационная функция*, имеющая две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона подразумевает указание на существующие противоречия в рамках организации. Коммуникативная сторона определяет усиление коммуникативного обмена для получения информации о другой стороне конфликта;

— *диагностическая функция* позволяет дополнить понимание участников конфликта друг о друге как о личности и профессионале;

— *инновационная функция* конфликта помогает преодолеть препятствия на пути экономического, социального и духовного развития коллектива. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологическое состояние коллектива и вызывает усиление социальной активности вследствие трансформации межличностных отношений.

Таким образом, понимание причин, типов и возможных участников конфликтных ситуаций должно в первую очередь способствовать лучшему управлению конфликтом в организации, а при его деструктивном характере — максимально быстрому разрешению.

3.6.2. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов

С точки зрения проявления конфликтной ситуации можно выделить следующие основные *формы (стадии) развития конфликта*:

- предконфликтная ситуация;
- открытый конфликт;
- разрешение конфликта;
- отсроченный конфликт.

Предконфликтная ситуация. На этой стадии возникает объект конфликта, его будущие участники, в коллективе (организации) формируется социальная напряженность; стороны могут предпринимать попытки найти компромисс, договориться.

При недостижении сторонами мирного исхода спора конфликт переходит в открытую стадию.

Открытый конфликт. Его признаками являются:

- открытое конфликтное поведение сторон (односторонность в достижении собственных целей, игнорирование противной стороны и даже препятствие достижению ею своих целей и др.);
- увеличение числа участников конфликта, привлечение сторонников с той и другой стороны;
- расширение спорных вопросов;
- возрастание эмоциональной напряженности в коллективе и, как правило, снижение производительности труда.

Совокупность действий сторон на открытой стадии может привести к эскалации конфликта, т.е. его перерастанию в общеколлективный (рис. 3.9).

Разрешение конфликта. При обоюдном стремлении сторон к разрешению ситуации конфликт переходит в стадию раз-

решения и завершения. Разрешение конфликта может быть частичным (т.е. прекращается внешнее конфликтное поведение) либо полным (когда преобразуются оба компонента конфликта – внешнее проявление и внутренние объективные причины).

Не каждый конфликт проходит все три стадии – часто первая часть не рассматривается участниками ситуации либо они не воспринимают ее как предконфликтную.

Схематически процесс изучения конфликта в организации можно отобразить следующим образом (рис. 3.10).

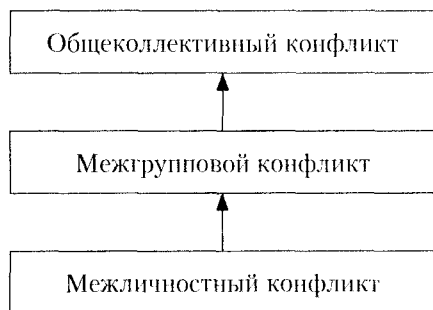


Рис. 3.9. Процесс эскалации конфликта

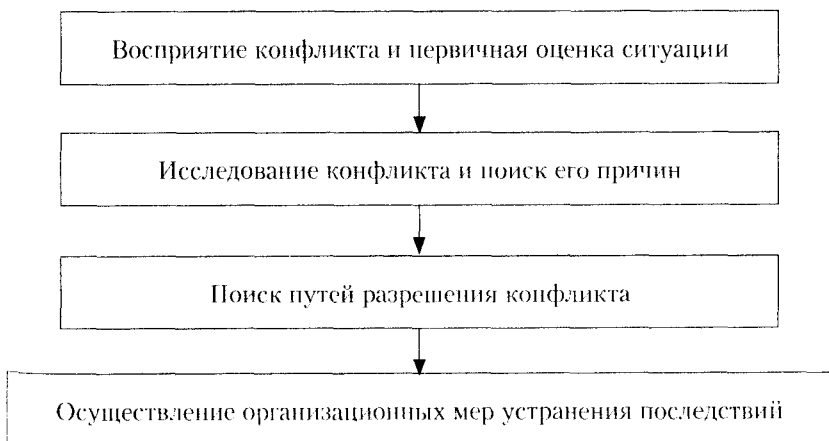


Рис. 3.10. Процесс изучения конфликта в организации

Большинство конфликтов в организации представляет собой межличностные и внутригрупповые столкновения, происходящие вследствие многообразия личностных психофизиологических особенностей, целей, поведенческих установок и т.п. Конфликт в организации — результат внутренних противоречий, возникающих между людьми, что говорит об организационных недостатках и необходимости создания благоприятного микроклимата в трудовом коллективе.

Восприятие конфликтной ситуации и первичная оценка являются первым важным шагом на пути к его разрешению. Осознание того, что конфликтная ситуация существует, скорее всего направит усилия участников конфликта на его разрешение. Это произойдет в том случае, если стороны будут заинтересованы в скорейшем восстановлении нормальной обстановки в организации и продолжении ее работы.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников или все они могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Исследование и анализ конфликта (второй этап процесса) подразумевают:

- выявление сути противоречия, определение истинных причин конфликтов (отделение причин от поводов);
- выяснение интересов и целей участников и их позиций (как личного, так и социального свойства);
- оценка возможных исходов и последствий ситуации, альтернативных вариантов достижения цели;
- поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих (как основа последующего разрешения конфликта).

После того как участники конфликта выявили возможности для прекращения конфликтной ситуации, происходит *поиск путей разрешения конфликта*. Он может подразумевать:

- полное прекращение конфронтации, достижение полного согласия;
- нахождение компромисса, который частично устроил бы участников;
- утилитарное разрешение конфликта (удовлетворение объективных требований);

• механическое прекращение конфликта. Примером такого разрешения может служить расформирование подразделения либо увольнение одного или нескольких участников конфликта. Этот подход — наиболее радикальный, но иногда он представляется единственно возможным.

Отсроченный конфликт. Он имеет место в тех случаях, когда предмет спора не получил окончательного разрешения либо было дано обещание одной из сторон — решить проблему в интересах другой стороны.

В организациях выделяется два наиболее часто применяющихся типа разрешения конфликта: *авторитарный* и *партнерский*. Первый тип подразумевает главенствующую роль руководителя в процессе разрешения конфликта. Управление ситуацией и ее разрешение происходят в интересах организации и не исключают механического прекращения конфликта или жестких оргвыводов по его окончанию. Данный метод, с одной стороны, позволяет сэкономить время и в известной степени укрепляет дисциплину в организации; с другой стороны, после его применения конфликт может быть не разрешен, а лишь внешне задавлен, и в будущем не исключен его возврат.

Партнерский тип разрешения конфликта подразумевает конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Стороны и участники конфликта готовы искать компромисс, адекватно воспринимают аргументы противной стороны. Данный тип ближе к реальному разрешению проблемы, он позволяет найти точки соприкосновения и удовлетворить интересы сторон (полностью или частично).

Стоит отметить, что один и тот же тип конфликта может быть разрешен как партнерскими, так и авторитарными методами. Например, при становлении рабочего и профсоюзного движения конфликты работников и администрации автомобильных предприятий часто имели авторитарное разрешение, вплоть до увольнения участников. Впоследствии же крупные забастовки в данной отрасли привели к развитию соответствующих разделов законодательства и поиску компромиссных путей решения конфликта (например, перезаключение коллективных договоров на заводе Ford в России).

Помимо разрешения конфликта, существует несколько других вариантов его завершения:

— *урегулирование* — в процессе разрешения принимает участие третья сторона. Это может происходить как с согласия сторон, так и без него;

— *затухание конфликта* — временное прекращение противодействия, при котором сохраняются основные признаки кон-

фликта (противоречия и напряженность в отношениях); конфликт переходит в скрытое состояние;

— *устранение конфликта*: схоже с авторитарным его разрешением (подразумевает ликвидацию основных структурных элементов конфликта).

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Считается, что социально-психологическая компетентность, включающая конфликтологический аспект, — необходимое требование к успешному руководителю. Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, менеджеры, специалисты-психологи. Она может вестись по четырем направлениям:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования компаний;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся:

- наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений;
- присутствие третьей стороны, помогающей оппонентам решить проблему;
- своевременность разрешения;
- соотношение сил;
- культура сторон — как общая, так и связанная с ситуацией конфликта;
- единство системы ценностей;
- опыт;
- отношения между сторонами и в коллективе в целом.

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентами *стратегии выхода*

из него. Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия, развиваемые его участниками.

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Выделяют четыре основных стратегии:

- соперничество (конкуренция) — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- компромисс — попытка урегулирования конфликта через систему;
- сотрудничество — стороны находят наиболее приемлемое решение для них, становясь партнерами;
- избегание и приспособление — совместные действия при попытках отстаивать собственные интересы.

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

В идеальной ситуации разрешение конфликта в организации должно вести к решению существовавших противоречий и выработке механизмов для последующей их профилактики.

Основные направления *профилактических мер по предупреждению конфликтов* связаны прежде всего с созданием объективных социально-психологических условий жизнедеятельности в обществе: законность, социальная справедливость, соблюдение морально-этических норм жизни (жить «не по лжи»), недопущение «двойных стандартов», формирование гражданского общества и др.

На уровне организации важно не допускать в деятельности руководства типичных ошибок, которые вызывают конфликты: нарушение трудового законодательства; нарушение служебной этики; несправедливая оценка вкладов подчиненных в общее дело; чрезмерное (в десятки, а то и сотни раз) расхождение в уровне оплаты труда рабочих и руководителей высшего звена и др.

На уровне межличностных отношений следует не допускать развития конфликтогенных факторов, создавать условия для эффективного делового взаимодействия, толерантности.

К числу **социально-психологических методов предупреждения конфликтов** относятся:

- *метод вовлечения в общее дело* — вовлечение конфликтующих сторон в общее дело на основе выявления их общих интересов;

• *метод эмпатии* — постижение эмоционального состояния, переживания другого человека. Различаются: 1) эмпатия эмоциональная — основанная на механизмах проекции и подражания моторным и эффективным реакциям другого; 2) эмпатия когнитивная — базирующаяся на процессах интеллектуальных — сравнения, аналогии и др.

Как особые формы эмпатии выделяются сопереживание, сочувствие.

Установлено что эмпатическая способность обычно возрастает с ростом жизненного опыта; эмпатия легче реализуется при сходстве поведенческих и эмоциональных реакций субъектов;

• *метод толерантности* — отсутствие реагирования на конфликтогены, которое внешне проявляется в выдержке, самообладании, способности длительно переносить неблагоприятные воздействия без снижения адаптивных возможностей (приспособление к условиям среды), стимулируя тем самым оппонента на аналогичное взаимное отношение;

• *метод формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе*. Проявлениями подобного климата являются:

— доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

— доброжелательная и деловая критика;

— свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

— отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

— достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел;

— удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

— высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию (стрессовое состояние) у кого-либо из членов коллектива;

— принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и др.

Управление коллективом и созданием благоприятного климата в организации требует специальных знаний и умений от руководителя.

Для **упреждения конфликтных ситуаций** могут быть использованы:

• *метод введения институционализации отношений*, который предполагает создание постоянных или временных формальных отношений для взаимодействия сторон. Институцио-

нализация отношений серьезно затрудняет возникновение конфликтных способов достижения целей, защиты своих мнений и позиции:

• *метод принятия нормативных инструментов регулирования отношений*, так как норма предполагает определенный вариант поведения, одобренный обществом, оказывает воспитательное воздействие, а также может носить принудительный характер.

Практика выработала неписанные правила, накладывающие табу на различные конфликтогены, которые могут спровоцировать конфликт. В частности, нельзя:

- критически оценивать партнера;
- приписывать ему низменные или плохие намерения;
- демонстрировать знаки своего превосходства;
- обвинять партнера и приписывать ответственность только ему;

- игнорировать интересы партнера по общению;
- видеть все только со своей позиции;
- уменьшать заслуги партнера и его вклад в общее дело;
- преувеличивать свои заслуги;
- раздражаться, кричать и нападать;
- предъявлять партнеру множество претензий;

• *метод групповой дискуссии* — прием, позволяющий с помощью системы логически обоснованных доводов воздействовать на мнения, позиции и установки участников спора, конфликтующих сторон в ходе непосредственного общения.

Использование данного метода позволяет:

- сопоставляя противоположные позиции, позволить участникам увидеть проблему с разных сторон;

- уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации;

- выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы;

- повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении.

Существуют различные формы использования метода дискуссии — от обычных производственных совещаний до специально подготовленной мозговой атаки.

Таким образом, профилактика конфликтов относится к важнейшим функциям управления человеческими ресурсами и формирования межличностных отношений.

Тематика рефератов

1. Классификация и структура рабочих мест организации (на примере...).
2. Отраслевая специфика применения аутсорсинга (на примере отрасли).
3. Перспективы использования техники виртуальной занятости в ... отрасли (на примере отрасли).
4. Система оплаты труда на предприятиях бюджетной сферы (на примере региона).
5. Применение системы оплаты по результату (на примере компании).
6. Позитивные последствия конфликтов (на примере...).
7. Моделирование персонала предприятия в условиях кризиса.
8. Разработка программы по профилактике конфликтов на предприятии.
9. Развитие аутстаффинга в России — история и перспективы.
10. Мотивация трудовой деятельности (на примере предприятия...).

Вопросы для обсуждения

1. Исходя из материала параграфа 3.2, укажите, какие, на ваш взгляд, ошибки может совершить организация, переводящая часть функций на аутсорсинг?
2. В каких отраслях (сферах деятельности) аутсорсинг может быть наиболее востребован? Наименее востребован?
3. До изменений в системе оплаты труда работников бюджетной сферы в качестве основной применялась тарифная система оплаты труда. В чем ее суть? В чем вы видите преимущества и недостатки современных систем оплаты труда в бюджетной сфере по сравнению с тарифной системой?
4. Одна из часто встречающихся форм премирования — так называемая тринадцатая зарплата, дополнительная выплата в размере величины оклада, чаще всего выплачиваемая в конце года. Считаете ли вы этот инструмент эффективным с точки зрения мотивации? Ответ поясните.
5. В соответствии с материалом параграфа 3.6 классифицируйте следующие конфликты в организации:
 - конфликт между начальниками отделов финансов и рекламы по поводу распределения бюджета;
 - конфликт между начальником отдела и его подчиненным, вызванный нестандартным внешним видом последнего;
 - конфликт между собственником и руководителем предприятия из-за разного понимания стратегии предприятия.Предложите свои варианты разрешения предложенных конфликтов.

Интервьюирование при приеме на работу (практикум)

Оценка деловых качеств работника может начинаться уже при отборе кандидатов на вакантную позицию. Чем более точную оценку потенциальному сотруднику может дать интервьюер, тем ниже риск найма неквалифицированного персонала.

Ниже приведен ряд практических рекомендаций по проведению и организации интервью, которые позволяют добиться лучших результатов при приеме на работу.

Отборочное собеседование в кадровой работе — метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками, необходимыми для занятия той или иной должности. Отборочное собеседование заключается в очной встрече работодателя с кандидатом и представляет собой контактное общение соискателя с непосредственным представителем фирмы.

В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности.

В мировой практике кадровой работы существуют следующие методы отборочных собеседований:

- *британский метод*, основанный на личной беседе с кандидатом кадровой комиссии;
- *немецкий метод*, основанный на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями;
- *китайский метод*, основанный на письменных экзаменах.

Подготовка к проведению отборочного собеседования — организационное мероприятие в рамках процесса найма на работу. При подготовке к отборочному собеседованию учитывают, что требуется интервьюеру, кандидатам и для проведения самого отборочного собеседования.

Основные принципы построения интервью.

1. *Критериальность интервью*. Вопросы строятся в соответствии с критериями, полученными в ходе профессиографического исследования, т.е. в ходе интервьюирования диагностируются те качества сотрудника, которые имеют первостепенное значение в его будущей или настоящей деятельности.

2. *Оценка зоны ближайшего развития*. Оценивать нужно не только то, что человек умеет в данный момент, какими качествами он обладает сегодня, но также и то, способен ли он осваивать новое, обучаем ли он и гибок ли в своем поведении.

3. *Упор на оценку мотивации*. Третьей из основных целей интервью выступает оценка мотивации сотрудника, в первую очередь его дальних, конечных целей, поскольку именно они определяют поведение человека. Если мы будем оценивать человека только по тем критериям, которые были получены в ходе профессиографирования, то мы узнаем только то, обладает ли он необходимыми для данной деятельности качествами, но не узнаем, будет ли он их использовать в своей деятельности и если будет, то каким образом.

4. *Этические моменты* — недопущение в интервью фрустрации, демонстрации негативного отношения к сотруднику. Несоблюдение этого принципа может привести к формированию негативного образа как конкретного менеджера по персоналу, так и всей службы персонала у сотрудников. Весьма вероятно, что менеджеру по персоналу впоследствии придется неоднократно взаимодействовать как с данным сотрудником, так и с его коллегами, друзьями. Негативное отношение может существенно осложнить такое взаимодействие.

5. *Принцип обратной связи.* По требованию сотрудника, а во многих случаях и без требования (если оценивающий видит некоторые характеристики человека, о которых ему необходимо сообщить), нужно предоставить ему обратную связь по результатам исследования, причем сообщение ложной информации недопустимо.

Умение составлять суждение о кандидате — необходимое качество интервьюера для успешного проведения отборочного собеседования, включающее умение остановить свой выбор на одном из кандидатов на основе собранной информации.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными. Сложность задачи — в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Большинство фирм используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов-психологов. Однако и сами руководители посещают специальные краткосрочные курсы, рассчитанные на развитие навыков проведения собеседований.

Вопросы собеседования программируются таким образом, чтобы они достаточно полно выявили заранее обозначенный круг проблем. Так, в некоторых «центрах оценки» на основании ряда вопросов стараются выявить глубинные характеристики, по которым с достаточной обоснованностью может быть составлена схема будущего трудового поведения претендента.

Окончательная оценка претендента является итогом специальных подробных обсуждений внутри групп оценщиков с разбором продемонстрированных им знаний, навыков, способностей.

Заключительная оценка работника включает подробное перечисление деловых и личных качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения и т.д. Оцениваются также инициативность работника (по опыту прежней работы), заинтересованность в работе именно данной компании, соответствие практического опыта теоретической подготовке работника, характеру предлагаемой работы, знанию функциональной сферы деятельности и т.д. Иными словами, фирмы требуют от специалистов четкой систематизации своих заключений о пригодности претендента.

Принципиальная схема анализа аналогична той, по которой проводится анализ результатов тестирования, и включает следующие элементы:

- особенности познавательной сферы;
- мотивационная сфера;
- эмоционально-волевые характеристики;
- самосознание и самооценка;
- коммуникативные характеристики.

Психологический портрет может быть построен по следующей схеме:

- профессионально важные качества сотрудника, выделяющиеся в лучшую сторону;

- профессионально важные качества сотрудника, выделяющиеся в худшую сторону;
- сильные стороны сотрудника, невостребованные в его актуальной деятельности;
- недостатки сотрудника, не проявляющиеся в его актуальной деятельности.

В зависимости от должности отдельные блоки заключения могут иметь разный удельный вес. Так, например, в заключении по сотруднику, занимающему руководящую должность, должны быть тщательно отражены такие параметры, как лидерский потенциал, организаторские способности, стиль взаимодействия с людьми.

Процедура принятия решения о приеме (выдвижении) работника предусматривает, как правило, следующее:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально-необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств претендентов для выбора наиболее достойного;
- изучение и учет мнения трудового коллектива (по возможности) о каждом кандидате на выдвижение (прием);
- назначение на должность наиболее достойного кандидата.

Чтобы избежать ошибок или свести их к минимуму, при подготовке и проведении беседы можно придерживаться некоторых *социально-психологических требований*.

Во-первых, желательно иметь заранее подготовленный *план беседы*, например в форме типового вопросника для поступающих на работу, составленного на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (использование профессиограммы) и имеющихся данных о кандидате (личный листок по учету кадров, автобиография, характеристики, трудовая книжка, результаты исследований и др.).

Общие вопросы к собеседованию с кандидатом на вакантную должность могут быть следующими.

- В чем выражаются Ваши сильные стороны в работе?
- Готовы ли Вы периодически сдавать экзамены на знание действующих правил?
- Готовы ли Вы поехать в служебную командировку?
- Есть ли у Вас знакомые или друзья на нашем предприятии?
- Имеете ли представление о технике безопасности в энергетике?
- Как Вы думаете, почему мы должны взять на работу именно Вас?
- Какие вопросы есть у Вас?
- Каков Ваш рабочий опыт?
- Какова Ваша профессиональная подготовка?
- Каковы Ваши основные достоинства?
- Каковы Ваши основные недостатки?
- Каковы Ваши слабые стороны в деле организации и проведения работы?
- Какой Ваш стиль управления подчиненными?

- Какой стиль Вы используете в работе с руководством?
- Какую пользу Вы можете принести нашей организации?
- Кто был Вашим лучшим подчиненным и почему?
- Кто был Вашим самым лучшим руководителем и почему?
- Почему Вы считаете, что соответствуете этой должности?
- Почему Вы ушли с предыдущего места работы?
- Почему Вы хотите работать у нас?
- Предпочитаете ли Вы работать самостоятельно?
- Расскажите о Вашей профессиональной подготовке, делая акцент на образовании и опыте работы, полученном на других предприятиях.
- Расскажите о коллективе, который Вы создали на предыдущей работе.
 - Расскажите о тех ситуациях, когда Вам приходилось демонстрировать свои качества лидера.
 - Сколько времени потеряно из-за болезни в течение 2-х последних лет?
 - Сколько раз Вы отсутствовали на работе в прошлом году?
 - Хорошо ли Вы ладите с другими?
 - Чего Вы ожидаете от данной работы?
 - Чем бы вы хотели заниматься через 5 лет?
 - Чем Вас привлекает именно данная должность (профессия)?
 - Что выводит Вас из себя?
 - Что Вы знаете о нашей организации?

Во-вторых, необходимо попытаться в начале беседы снять первое напряжение у работника, расположить его к откровенной, доверительной беседе.

В-третьих, следует стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему работнику возможность высказаться.

В-четвертых, необходимо говорить с работником языком, понятным для него, избегать прямых вопросов и больше пользоваться наводящими.

В-пятых, следует стараться не допускать отклонения беседы от основного направления.

В-шестых, следует оценивать работника и формировать свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом свои возможные предубеждения¹.

Приведем основные моменты подготовки собеседования по найму.

Руководитель должен заранее ознакомиться с заявлением, анкетой и другими документами, подумать о вопросах к претенденту.

Во время собеседования полезно использовать подготовленный план-схему; участие руководителя в собеседовании целесообразно сводить к минимуму по принципу: больше слушать, меньше говорить.

Возникшие сомнения во время собеседования нужно разрешать в ходе беседы, а не держать их при себе.

Полезно использовать открытые, прямые вопросы, которые бы стимулировали партнера к ответной реакции.

Имея под рукой формуляр, необходимо делать письменные пометки.

¹ Цугачев В. И. Руководство персоналом организации : учебник. М : Аспект Пресс, 2001.

Собеседование при найме на работу сводится к восьми основным вопросам и соответствующим ответам на них.

Первый вопрос сводится к уяснению: «Что вы за человек?» Ставя этот вопрос, руководитель-интервьюер хочет знать о кандидате как можно больше и, в сущности, просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление на интервьюера.

Не нужно искать неточностей в ответах претендента, так как основное правило поступающего на серьезную работу — не искажать факты. Претендент знает, что неточная информация может быть косвенным образом выяснена из ответов на другие вопросы или же позднее из официальных документов.

Второй вопрос касается причины: «Почему вы ищете работу?» Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы. Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не работает на его имидж.

Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: «Чем вы можете быть полезным?» — это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе.

О чем говорит отсутствие осведомленности о предприятии у претендента? В этом случае можно предположить, что он случайный человек и ничего, кроме самонадеянности, не демонстрирует своим отрицательным ответом. Отрицательный ответ — серьезная причина для отказа при найме на вакантное место, ибо нежелание подготовиться к собеседованию свидетельствует о недисциплинированности и незаинтересованности.

Важен вопрос: «Каковы ваши сильные стороны?» Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению.

Но как убедиться в их истинности? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленных им качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа «Я могу делать все, что потребуется» практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам, из которых следует, что он способный и — главное — надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение в некоторых трудных ситуациях из практики

вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства¹.

Пятый вопрос: «Каковы ваши слабые стороны?» Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы — проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать — пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответы типа: «Да вроде бы не было», «Ничего серьезного не помню», «Так, мелочи всякие», помните, что эти ответы неправильные.

Обычно интервьюированный склонен называть такие «недостатки», которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например: «Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой».

Достаточно щекотливым может быть вопрос: «Каким, на ваш взгляд, должен быть начальник?» Ответ на него имеет большое значение.

При такой постановке вопроса претендент может ответить так: «Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться». Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствовать свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: «Каковы ваши самые крупные достижения?» Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования, и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Даже если человек работал простым монтером или водителем, все равно приходилось реализовывать свою профессиональную выучку, смекалку, навыки, которые не остались незамеченными в кругу коллег или начальства.

Советует задать и такой вопрос: «На какую зарплату вы можете рассчитывать?» Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы. Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но, оценивая ответ претендента, не следует забывать, что скромность существует.

¹ Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2000.

Нетрудно заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: «Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре?» Короткий ответ типа: «Да, кажется, все» или «Нет, мы все обсудили» сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

В связи с этим необходимо иметь под рукой характеристику рабочего места, должностную инструкцию, своего рода документ, который вправе попросить для ознакомления претендент. В нем должны быть подробно расписаны краткие требования к данному рабочему месту, например разрывной характер работы, ночной режим деятельности, частая смена рабочего места и т.д. Описание работы снимает неопределенность, позволяет избежать путаницы и, главное, излишней потери времени.

Кроме того, руководитель должен предварительно разрабатывать «словесный портрет» искомого работника, куда включается приблизительное описание претендента на вакантное место: возраст, пол, образование, опыт прошлой деятельности в интересующем предприятии направлении, какие-либо особые требования и т.п. В этот «портрет» включается то, что должно быть обязательно, и то, чего не должно быть ни в коем случае. Важно помнить, что этот документ предназначен только для руководителя, и его не показывают претенденту.

Можно также приготовить перечень оценок, выставляемых кандидату. Особенно этот документ полезен в случаях, когда собеседование проводится совместно с коллегами по работе. Состав оценок различен. Как свидетельствует зарубежная практика, в зависимости от специфики деятельности оценки могут включать до 25 показателей.

Собеседование может включать в себя несколько этапов и продолжаться с определенными перерывами. Поэтому различают предварительные и основные типы бесед. Предварительные беседы проводятся с целью знакомства с претендентами, чтобы отделить неподходящих кандидатов от подходящих. Основная задача предварительного интервью-собеседования сводится к выявлению соответствия или несоответствия кандидата основным должностным условиям и требованиям. На этом этапе необходимо приготовить ряд «закрытых» вопросов, ответы на которые известны заранее.

Основная беседа проводится на последнем этапе по определенной схеме, когда уже практически решен выбор в пользу того или иного кандидата. Используя примерный перечень основных вопросов, схематически можно вести собеседование в следующем направлении:

- физические данные;
- склонности;
- общий интерес, культура;
- интересы;

- особые способности;
- характер;
- личные обстоятельства, присущие конкретному человеку.

Этот блок вопросника направлен на раскрытие общего уровня развития претендента. Другой блок вопросника должен включать в себя такие вопросы, которые позволят руководителю сделать следующие выводы:

- каково потенциальное влияние кандидата на других;
- какова его квалификация;
- каковы его врожденные способности;
- какова мотивация прихода к вам;
- какова способность к адаптации.

Не забудьте в конце встречи сообщить претенденту, каковы будут следующие шаги: телефонный звонок, письменное извещение о сроках второго собеседования и др. Может оказаться, уже в ходе первой встречи станет понятно, что желающий получить работу не соответствует требованиям. Не будет лишним сказать ему об этом, смягчая некоторым образом категоричность суждения, например: «У меня складывается впечатление, что эта работа не подходит для вас». И наоборот, если кандидатура на вакантное место представляет для производства интерес, то об этом также можно осторожно намекнуть: «Мы рассмотрим ваше заявление серьезно». Или: «Ваша кандидатура представляет для нас большой интерес, есть необходимость встретиться еще раз».

Далее предлагается макет беседы с поступающим на работу, предложенный американским менеджером по человеческим ресурсам Джем Унклином.

При подготовке к беседе важно быть уверенным, что любой человек, причастный к принятию решения, включен в состав собеседников. Следует составить список пунктов и вопросов, которые нужно проработать с кандидатом. После каждого вопроса должно быть оставлено достаточно места, чтобы делать заметки.

Все собеседования должны быть естественно откровенными и дружелюбными по отношению к кандидату, которого следует пригласить в офис и сделать для него собеседование как можно более комфортабельным.

В предварительной информации опишите кандидату в позитивной, но честной манере данные о бизнесе компании и ее статусе; опишите также культуру подразделения, где предстоит работать кандидату, придавая особое значение тому, как это способствует деловым достижениям и морали служащих.

Чем более ясно и точно вы сможете представить работу, тем более вероятно, что ваш новый служащий будет удовлетворен ею. Если кандидат обнаруживает, что работа, на которую он согласился, не соответствует той работе, которую ему описали, ему будет трудно найти побудительные мотивы для ее исполнения. Помните, что вы, по существу, начинаете управлять будущим служащим с момента начала первой беседы.

Не следует задавать «запрещенных» вопросов, все критерии отбора должны быть объективными и связаны с работой. Поэтому вопрос к молодой женщине, например, о ее повседневной жизни, может заставить ее думать, что вы не очень профессиональны как интервьюер.

Непреренно тщательно опросите кандидата о его персональных достижениях на всех предыдущих работах. Когда использование кандидатом слова «мы» может указывать, что он является командным игроком, не позволяйте ему спрятаться за групповыми усилиями. Пытайтесь узнать точные персональные достижения кандидата, даже если это потребует большого количества вопросов.

Прежде чем закончить беседу, дайте кандидату возможность сформулировать спорные вопросы по его делу. Когда вы завершите с этим, вежливо закончите собеседование, сказав кандидату, что ему ожидать дальше, но ни при каких обстоятельствах не делайте заявлений, которые не могут быть строго выполнены.

Литература

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Н. Горелова. — СПб. : Питер, 2010.

2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2009.

3. Горелов, Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.

4. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие / П. Друкер. — М. : Вильямс, 2001.

5. Международные стандарты финансовой отчетности : официальный текст на русском языке. — М. : Аскери—АССА, 2013.

6. Мельников, О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О. Н. Мельников. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Креативная экономика, 2010.

7. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб. : Изд-во СПбГУ, 1997.

Глава 4

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В результате изучения вопросов, рассмотренных в данной главе, обучающийся будет:

знать

- современные подходы к образованию и обучению работников;
- направления и основы регулирования профессиональной ориентации и поддержки работников;
- особенности обеспечения конкурентоспособности персонала организации за счет его развития;

- основные типы креативного мышления;

- основы регулирования трудовых отношений на предприятии;

уметь

- применять понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;

- применять на практике основные методики развития человеческих ресурсов;

- определять потребность организации в обучении;

- планировать собственную карьеру;

владеть

- набором методов обучения персонала;

- технологией коучинга для решения стоящих перед организацией задач;

- методами развития интеллектуально-креативных ресурсов организации.

4.1. Профессиональная подготовка работников и конкурентоспособность

4.1.1. Компетентностный подход в образовании

Достижение конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках обеспечивается прежде всего развитием высокотехнологичных, наукоемких производств. В процессе хозяйственной деятельности наукоемкой организации научное знание предстает как непрерывный поток инноваций, а общей тенден-

цией в развитии науки становится технологизация научного мышления, его инструментализация. Поэтому меняющаяся экономика выдвигает все более высокие требования к уровню инновационно-креативной составляющей работников организаций, повышению вооруженности их труда. Творчество, новое знание, реализованные на практике, становятся нормой ведения бизнеса.

Вместе с тем движение к наукоемкой экономике — это задача, реализуемая не только исключительно за счет усилий государства. Процесс развития наукоемкой составляющей в экономической деятельности является всеобъемлющим: он начинается в организации, с каждого человека, работающего в цеху или подразделении компании; от новаций на рабочем месте — к модернизации хозяйственной системы в целом. Только при условии подобного развития профессионально-личностного потенциала работников возможно достижение конкурентных преимуществ.

Профессионально-личностный потенциал работника включает уровень образования и интеллектуального развития, степень профессиональной подготовки, наличие опыта, умения и компетентности.

Высокий уровень профессиональной компетентности работников — базовый элемент при формировании национальных образовательных стандартов.

Компетентность — это личные качества, которыми обладает работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики (стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.).

Компетентность — понятие, относящееся к человеку, и говорит об аспектах личных качеств работника, стоящего за компетентным выполнением работы.

Компетенция — понятие, относящееся к работе и говорящее о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.

Понятие компетенции прямо связано с факторами, которые влияют на уровень индивидуальных результатов работы и, следовательно, на эффективность организации.

Компетентными работниками являются те, кто удовлетворяет ожиданиям относительно показателей труда. Они способны использовать свои знания, навыки и свойства личности для достижения установленных целей и стандартов.

В рамках международной программы качества образования (TUNING) была определена методология выявления и классификации компетенций, которые востребованы работодателями и за формирование которых отвечает вуз. Это следующие компетенции: инструментальные, межличностные, системные.

Инструментальные компетенции — способность к анализу и синтезу; к организации и планированию; базовые знания в различных областях; подготовка по основам профессиональных знаний, письменная и устная коммуникация; знание второго языка; элементарные навыки работы с компьютером; навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников); решение проблем; принятие решений.

Межличностные компетенции — способность к критике и самокритике; умение работать в команде; навыки межличностных отношений; способность общаться со специалистами из других областей; способность работать в международной среде; приверженность этическим принципам.

Системные компетенции — способность применять знания, генерировать идеи (креативность), учиться адаптироваться к новым ситуациям; навыки лидерства; исследовательские навыки; понимание культур и обычаев других стран; способность работать самостоятельно; разработка и управление проектами; инициативность и предпринимательский дух; забота о качестве; стремление к успеху.

По мнению студентов, участвующих в обсуждении проекта TUNING, наиболее важными компетенциями, развитию которых следует уделить особое внимание, являются стремление к успеху; умение работать в команде; способность к организации и планированию деятельности; способность применять знания на практике, принимать решения, порождать новые идеи и их реализовывать (креативность); знание второго языка; лидерство; способность адаптироваться к новым ситуациям; развитие навыков управления информацией.

Имеется практический интерес сопоставления российской и европейской систем высшего профессионального образования (ВПО) (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Сопоставление российской и европейской систем высшего образования

Российская система ВПО	Европейская система ВПО
В России сложилась лекционно-семинарская система организации учебного процесса. Центром этой системы является лекция доцента, которую он читает, а студент пытается кое-что записать. Потом они встречаются на экзамене, и студент рассказывает доценту кусок его лекции	В европейских вузах исчезает понятие «предмета», но возникает образовательная программа (ОП). Эту ОП должен сконструировать профессор. Студент выбирает из нескольких ОП одну. Профессор затем встречается со студентами на проблемных лекциях, пытаясь активизировать деятельность студентов в ключевых компетенциях, которые формулируются программой

Рассмотрим примерный макет основной общеобразовательной программы (ООП) «Управление человеческими ресурсами» по направлению «Менеджмент», разработанной в СПбГУЭФ.

Квалификационная характеристика выпускника программы «Управление человеческими ресурсами»

Область профессиональной деятельности (где может работать выпускник) включает:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей и руководителей в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления;
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело;
- научно-исследовательские организации;
- учреждения высшего и дополнительного профессионального образования.

Объектами профессиональной деятельности выпускника являются:

- процессы управления организациями различных организационно-правовых форм;
- научно-исследовательские процессы.

Выпускник по направлению «Менеджмент» ООП «Управление человеческими ресурсами» готовится к следующим *видам профессиональной деятельности*:

- организационно-управленческая;
- аналитическая;
- научно-исследовательская;
- педагогическая.

Организационно-управленческая деятельность:

- руководитель департамента (отдела) организации по кадровым и социальным вопросам;
- руководитель службы занятости района, города, субъекта Федерации;
- креативный топ-менеджер;
- главный (ведущий) специалист по управлению человеческими ресурсами государственных органов, корпораций, банков и др.;
- заместитель директора предприятия, фирмы и т.п. по персоналу и социально-трудовым отношениям.

Аналитическая деятельность:

- аналитик-исследователь;
- эксперт по трудовым и кадровым вопросам;

— советник главы администрации района, губернатора, помощник депутата законодательного собрания, Государственной Думы и др.;

— руководитель аналитического отдела (службы) организации (банка, предприятия, госструктуры и др.).

Научно-исследовательская деятельность:

— старший научный (ведущий научный) сотрудник по проблемам управления и прогнозирования человеческих ресурсов и обеспечения их сбалансированности с потребностями в рабочей силе (профессионально-квалификационный аспект);

— ведущий научный сотрудник по моделированию и прогнозированию социально-трудовых процессов в сфере занятости населения;

— ведущий научный сотрудник по проблемам мотивации и вознаграждения работников реального сектора экономики и бюджетной сферы;

— руководитель научного подразделения по информационно-му обеспечению НИР, подготовке обзоров, научных публикаций и др.

Педагогическая деятельность:

— преподаватель дисциплин управленческого цикла (управление человеческими ресурсами, компенсационный менеджмент, аудит и контроллинг труда и персонала и др.);

— преподаватель по разработке научно-методического обеспечения учебного процесса: рабочих программ, учебной литературы, практикумов и др.

Компетенции, которыми должен обладать выпускник программы «Управление человеческими ресурсами», перечислены во Введении данной книги.

Интеграция российской системы образования в мировое образовательное пространство осуществляется путем:

- международного обмена знаниями;
- взаимобогащения методик исследования и обучения;
- совершенствования содержания образовательных стандартов;
- использования научной и учебной литературы.

Условиями интеграции являются:

• соответствие знания и умения выпускников университетов требованиям не только конкретной страны, но и мировым стандартам;

• внутривузовское развитие ВПО, основанное на автономии вузов и принципах академической свободы;

• сопоставимость (нострификация) степеней ВПО и приложений к диплому в связи с введением двухуровневого обучения;

- внедрение внутривузовских систем контроля качества обучения.

Одним из следствий включения России в пространство европейского образования является развитие академической мобильности, которая позволит воспользоваться передовыми научными ценностями, разнообразием систем ВПО и др.

4.1.2. Анализ потребности в обучении работников

В организации необходимость заботиться о качестве рабочей силы диктуется рыночной конъюнктурой и конкуренцией. От уровня квалификации работников, их компетентности зависит качество выпускаемой продукции и оказываемой услуги.

Качественный уровень формализуется в виде профессионально-квалификационной структуры, отражающей соотношения характеристик различных групп работников в организации.

Квалификация работника определяется его общим и специальным профессиональным образованием, знаниями, умениями, профессиональными навыками и производственным опытом, достаточным для выполнения в данных организационно-технических условиях работ определенной сложности.

Обеспечение на производстве соответствия квалификационного тарифного разряда и разряда работ позволяют формализовать эту важную часть трудовых отношений, давая определенные гарантии соблюдения прав работника на труд согласно его квалификации.

Наряду с этим не менее важным компонентом качественной характеристики рабочей силы являются личностные качества работника: физические и умственные данные, наклонности, креативность, мотивационность, способность адаптироваться к работе и др.

При определении потребности в обучении работников необходимо также иметь в виду организационно-технологические требования рабочих мест и соответствующих должностных инструкций, стандартов и др.

Динамичное, инновационное развитие современного производства, особенно в высокотехнологичных отраслях экономики, вызывает необходимость в непрерывном самообразовании персонала, повышении квалификации, в умении действовать в кризисных ситуациях и др.

Обучение персонала — это систематический учебно-методический процесс, осуществляемый с целью повышения квалификации или переподготовки персонала непосредственно в организации либо по договору с обучающей организацией.

Целевое обучение работников может быть дифференцировано и использоваться:

1) для того чтобы улучшить выполнение работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент;

2) для того чтобы подготовить работников к ротации — новым должностям, рабочим местам, на которые они будут выдвинуты в будущем (формирование кадрового резерва);

3) в связи с организационно-техническими (технологическими) изменениями рабочего места (например, получение нового оборудования, специальной оснастки, программного обеспечения и др.). Этот процесс называют также *развитием человеческих ресурсов*.

Обучение охватывает всех работников на всех уровнях организации — от рабочих в цехе до руководителей — и включает области от специфических технических навыков до сложных когнитивных задач.

Большинство организаций расходуют на обучение существенные ресурсы и рассматривают его в качестве важнейшего условия достижения корпоративных целей. В будущем эти расходы будут только возрастать.

Анализ потребности в обучении включает:

- изучение стратегии организации, внешних воздействий, конкурентоспособности, требований, диктуемых рынком, и др.;

- оценку новых задач и состояния существующих в организации рабочих мест, использования ноу-хау, уровня производительности труда, условий для решения новых задач и др.;

- изучение профессионально-квалификационных и личностных качеств работников, уровня креативности, кросскультурного менеджмента, мотивации и др.

Цели и примеры соответствующих методов анализа представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Цели и примеры методов анализа потребности в обучении персонала

Анализ	Цель	Примеры методов анализа потребности в обучении
Анализ стратегии организации, конкурентоспособности, внешних условий	Определить направления обучения: где, чему (повышение квалификации, переподготовка и др.)	Установить требования к знаниям, исходя из стратегии, целей, задач и бизнес-планов организации. Сравнить показатели эффективности и качества с ожиданиями

Окончание табл. 4.2

Анализ	Цель	Примеры методов анализа потребности в обучении
Анализ новых задач и существующих возможностей для их решения	Определить, каким должно быть содержание обучения	Провести аттестацию рабочих мест, оценить уровень организации и производительности труда, выявить узкие места и определить требования для выполнения новых задач
Анализ профессионально-квалификационных и личностных качеств работников	Определить, кто и какое обучение должен получить	Провести кадровый аудит, определить причины несоответствия уровня подготовки персонала для решения новых задач

Эффективность обучения определяют следующие *требования*:

- работники должны быть мотивированы к обучению. Они должны понимать, что от этого во многом будут зависеть их вознаграждение в будущем, возможная ротация по вертикали, предоставление желаемой работы и др.:

- обучающимся необходимо определить цель обучения и стандарты будущей работы, которую предстоит выполнять, ее специфику, какие знания и из какой области требуются для этого и др.:

- эффективное обучение – активный взаимосвязанный процесс. Чтобы его активизировать, необходимо использовать современные методы обучения: мультимедийную технику, деловые игры, моделирование и др.:

- обучение должно удовлетворять потребности обучающегося, отвечать его интересам и быть самомотивированным;

- для поддержания интереса обучающихся необходимо применять различные методики обучения, вовлекать слушателей в учебный процесс, давая им возможность самим находить решения нешаблонных задач и др.:

- необходимо контролировать усвояемость материала и установить с преподавателем прямую и обратную связь, используя для этого промежуточный контроль, тестовые задания, в том числе в режиме онлайн, интернет-обучения и др.

Эти требования были разработаны на основе поведенческой и когнитивной психологии, а также с учетом содержания образовательных стандартов третьего поколения.

4.2. Организационные формы и методы профессионального обучения

4.2.1. Методы профессионального обучения

Отечественная и зарубежная практика профессионального обучения выработала широкий спектр методов, приемов, технологий, процедур, тренингов, форм профессиональной подготовки и переподготовки работников, повышения квалификации, освоения новых профессий, новой техники, программного обеспечения и др.

Методы обучения можно разделить на три группы.

1. Методы обучения на рабочем месте:

- демонстрация;
- наставничество;
- кураторство;
- рабочие ротации (ротация труда).

2. Методы обучения на рабочем месте или вне его:

- активное обучение;
- профессиональный инструктаж;
- задание для самостоятельной работы;
- разработка проекта;
- направленное чтение;
- обучение с использованием вычислительной техники и информационных технологий;

- мультимедийное обучение.

3. Методы обучения вне рабочего места:

- лекция;
- диспут;
- обсуждение;
- анализ конкретных ситуаций;
- ролевые игры, моделирование;
- групповое задание;
- групповая динамика;
- тренинг уверенности в себе;
- дистанционное обучение.

Методы обучения на рабочем месте

Демонстрация — метод обучения, при котором преподаватель (тренер, мастер своего дела) показывает, рассказывает, как выполнять работу. Одновременно обучающемуся предлагается повторить действия преподавателя (например, при обучении езды на автомашине). Таким образом, в процессе обучения активно задействован обучающийся.

При всей своей простоте и распространенности данный метод не обеспечивает стройной системы обучения и может быть использован в качестве вспомогательного в совокупности с другими методами.

Наставничество — профессиональная подготовка молодых работников опытными квалифицированными специалистами. Широко применялось в прошлые годы и хорошо мотивировалось.

Кураторство (куратор — от лат. попечитель) — форма контроля со стороны специально отобранных людей за определенным видом деятельности или группой лиц (лицом), помогающих курируемому развиваться в своей профессии.

Рабочие ротации (планомерное приобретение опыта) — перемещение работника с одного рабочего места на другое, из одного отдела в другой, что позволяет обучающемуся приобретать дополнительные задания и навыки.

Ротация труда обеспечивает организации реальную гибкость в кадровом обеспечении за счет многопрофильной подготовки работников. Ротация может быть также использована для формирования кадрового резерва.

Методы обучения на рабочем месте или вне его

Активное обучение — метод погружения в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранных языков используется метод погружения в языковую среду).

Активное обучение имеет широкий набор методов. Важное место среди них занимает *метод мозгового штурма* (brain storming), или мозговой атаки, — один из методов интеллектуально-креативной активизации человеческих ресурсов организации.

Технология мозгового штурма была разработана Алексом Осборном (США) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания и генерирование идей. Метод основан на накоплении максимально доступного числа различных идей, спонтанно генерируемых всеми участниками процесса.

Мозговая атака (МА) основана на гипотезе о существовании среди большого числа идей нескольких полезных для решения возникшей конкретной проблемы. Поэтому целью мозговой атаки является выявление таких идей, способных решить данную проблему.

Методы этого типа относятся к числу наиболее эффективных приемов продуцирования новых идей, коллективного поиска нетрадиционных путей решения проблемы (известны также под названием *коллективной генерации идей*).

При проведении МА необходимо придерживаться определенных правил, суть которых сводится к следующему:

- чтобы достичь результата, необходимо создать атмосферу свободного мышления, возможности высказывания любых суждений, если они даже кажутся на первый взгляд абсурдными;
- не допускать критики;
- не прекращать обсуждать ни одну идею, высказывать как можно больше идей, продуцировать цепную реакцию идей;
- поощрять и вызывать ассоциативное мышление.

Предлагаемая к обсуждению проблема должна быть четко сформулирована. На этой стороне дела следует остановиться более детально, поскольку от правильной постановки проблемы зависит и соответствующее ее решение.

Проблемы возникают и формулируются на основе проблемных ситуаций. В ходе проведения исследований развития науки, техники, производственных, технических, социально-экономических и других систем и процессов в природе и обществе обнаруживаются все новые и новые проблемные ситуации. Появление любого нового знания влечет за собой новые проблемные ситуации, происходит непрерывная проблематизация полученных результатов исследований. Иначе говоря, новые знания порождают и новые проблемы.

Появляющиеся таким образом проблемные ситуации представляют собой противоречивое единство известного и неизвестного. Отсюда возникает необходимость в нахождении недостающих (непознанных) элементов, и по отношению к ним формулируются проблемы, требующие ответа на вопрос: что представляют собой эти элементы, каковы их природа, свойства, причины и т.д.?

Сформулированная таким образом проблема становится ядром проблемной ситуации, стягивающим к себе все известные компоненты. Проблемная ситуация чаще всего существует в виде противоречий между теми или иными элементами знания, существующим порядком вещей (отношений) и новыми требованиями (например, требования рабочих об изменении режима работы на конвейере, улучшении условий труда и т.д.). Но все это свидетельствует лишь о наличии какого-то неблагополучия в системе отношений (знания) до тех пор, пока не будет четко сформулирована проблема, требующая решения (устранения противоречий).

Профессиональный инструктаж — метод обучения, представляющий собой сочетание рассказа и показа — объяснений и демонстрации. В процессе обучения используются видеоматериалы, схемы, диаграммы и другие наглядные пособия.

Задание для самостоятельной работы используется в качестве формы обучения для проверки знаний и их использования. Например, обучающемуся предлагается разработать бизнес-план на избранную тему или составить аналитический отчет по кадровому аудиту, проведенному в конкретной организации.

Разработка проекта — форма задания обучающемуся, при выполнении которого необходимо показать полученные знания и умение использовать их на практике, например в виде разработанной проектной документации.

Структура проектной документации в соответствии с Государственным стандартом приведена в табл. 4.3. При этом каждая из стадий проектной документации может содержать ноу-хау.

Таблица 4.3

Виды проектной документации

Наименование документа	Содержание документа
Техническое предложение	Вид проектной конструкторской документации, содержащей технико-экономическое обоснование целесообразности разработки изделия (продукта) и уточняющей требования к его изготовлению, полученные на основании анализа технического задания и проработки вариантов возможных технических решений изделия
Эскизный проект	Вид проектной конструкторской документации на изделие (продукт), содержащей принципиальные конструкторские решения, дающей общее представление о конструкции и принципе работы изделия, определяющей его соответствие назначению и маркетинговые характеристики
Технический проект	Вид проектной конструкторской документации на изделие, содержащей окончательные технические решения, дающей полное представление о конструкции разрабатываемого изделия и включающей данные, необходимые и достаточные для разработки рабочей конструкторской документации
Предварительный проект	Технологическая документация, предназначенная для изготовления и испытания макета изделия и (или) его составных частей на основании конструкторской документации, выполненной на стадиях эскизного и технического проектирования

Разработка реального проекта требует высокого уровня обучения, и выполняются такие задания часто коллективом обучающихся.

Направленное чтение может быть полезным способом получения знаний при условии понимания обучающимися полезности рекомендованных книг, а также неотвратимости наказания за невыученный урок (непрочтенную книгу).

Обучение с использованием вычислительной техники и информационных технологий — это форма индивидуального обучения с использованием новых технологий в сфере образования. Иногда этот метод называется дистанционным обучением. При этом широко используются интерактивное видео, Интернет.

Интерактивное видео основано на слиянии двух технологий обучения: вычислительных технологий и видео, что в конечном счете дает высокий эффект. Интерактивное видео индивидуально, доступно в любом порядке.

Мультимедийное обучение — это комплексная организационная система, которая объединяет видеосредства, учебники, графики, фотографии, анимацию, в совокупности создающие активную компьютерную программу. В подобных программах широко применяются различные подходы к обучению, усиливающие друг друга. Обучающиеся могут работать в режиме онлайн, что позволяет повышать концентрацию внимания и улучшить запоминание информации. Этот метод эффективен при проведении практических занятий, моделировании, обучении управлению людьми и регулировании межличностных отношений.

Методы обучения вне рабочего места

Лекция — один из распространенных методов обучения, обеспечивающий средний уровень эффективности. Лекции предназначены для передачи слушателям информации запланированного содержания и в отведенное для нее время. Для многочисленной аудитории альтернативы лекции нет. Однако объем материала, который неактивная аудитория может усвоить, ограничен и составляет не более 20%. Лекционный материал необходимо иллюстрировать соответствующими наглядными пособиями. Мультимедийная техника позволяет повысить информационную составляющую лекции.

Диспут или конференция — структурированная дискуссия по заранее предложенной теме, которая позволяет проверить понимание участников и вызвать реакцию на то, что преподается. При этом усвояемость предмета выше, чем на лекции.

Обсуждение — метод активизации учебного процесса, который позволяет:

- вовлечь слушателей в активное участие в процессе обучения;
- открыть возможность учиться на опыте других;
- помочь понять другие взгляды;
- развить способности к самовыражению, отстаиванию собственной точки зрения.

Анализ конкретных ситуаций (кейсов) — описание события (проблемы) либо ряда обстоятельств (кризисной ситуации), которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины возникновения проблемы и выработать способы ее решения. Широко применяется в интеллектуально-креативной аудитории среди топ-менеджеров, руководителей различных рангов.

Рольевые игры — метод имитации реальной проблемной ситуации, когда обучающиеся принимают на себя роли действующих лиц. Данный вид обучения проводится по заранее подготовленному сценарию, дающему возможность участникам попробовать себя в разрешении различных проблемных ситуаций. При хорошей режиссуре и игре своих ролей обучающимися данный метод может быть очень эффективным.

Моделирование — это метод обучения, сочетающий в себе анализ конкретных ситуаций и рольевые игры.

В результате успешно проведенного занятия обучающиеся получают возможность на практике отработать поведение в условиях, идентичных тем, с которыми столкнутся по окончании курса у себя на работе.

Групповые задания — метод совместного группового исследования и выработки решения. Цель данного метода — дать обучающимся возможность попрактиковаться в совместной работе и оценить, каким образом группа ведет себя в критической ситуации. Групповые задания можно использовать как часть программы построения команды и для развития навыков взаимодействия.

Групповая динамика — метод обучения, преследующий три взаимосвязанных цели: 1) повысить эффективность командной работы, 2) добиться понимания самого себя и своих возможностей каждым членом команды, 3) развивать навыки взаимодействия и эффективной работы в команде. Тренинг групповой динамики также может способствовать изменению индивидуальных установок и ценностей.

Тренинг уверенности в себе предназначен для того, чтобы помочь обучающемуся развить навыки межличностного общения. Помогает научиться отстаивать свои права, не нарушая прав других лиц.

Дистанционное обучение — метод организации учебного процесса, позволяющий обучающимся учиться в удобное для них время и в удобном месте. Задания обычно отправляются по почте с использованием вычислительной техники и информационных технологий, а также с применением современных учебных пособий.

В настоящее время получает широкое развитие электронное обучение, дающее возможность учащимся, находящимся в разных местах, получать свежую информацию. Основной принцип электронного обучения — создание компьютерных сетей.

Среди организационных форм обучения в крупных компаниях появляются корпоративные университеты.

Корпоративный университет — система внутрифирменного обучения персонала в соответствии со стратегическими целями организации и по единой методологии, охватывающая все уровни управления.

Основными задачами корпоративного университета являются:

- реализация конкурентного преимущества организации на рынке;

- формирование единой методологии менеджмента;
- системное управление знаниями;
- внедрение эффективной системы управления и развития человеческих ресурсов;
- формирование кадрового резерва;
- создание единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры;
- генерация идей, повышение креативности, стимулирование непрерывного развития организации.

Целесообразность создания корпоративных университетов во взаимодействии с профилирующими вузами обусловлена необходимостью решения следующих задач:

- разработка научно-методического обеспечения реализации стратегии развития организации;
- подготовка менеджеров среднего звена и управленческого кадрового резерва;
- обеспечение преемственности и практического использования знаний и др.

Все обучающие технологии потенциально могут быть использованы более чем для одной цели. Принято рассматривать следующие четыре категории обучающих способов: 1) поддерживающие; 2) переходящие; 3) прогнозные; 4) универсальные. Они приведены в табл. 4.4.

В последнее время на первый план выдвинулись способы обучения так называемого второго поколения. К основным способам этой группы относятся диалог, планирование сценариев, обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями.

Диалог представляет собой процесс коллективного мышления и исследования. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь.

Таблица 4.4

Обучающие способы

Поддерживающие	Переходящие	Прогнозные	Универсальные
Система поступления предложений от сотрудников Самоуправляемые рабочие группы. Статистический контроль. Сравнительное определение эффективности	Группа программного обеспечения. Повышение квалификации. Реорганизация процесса деловых отношений. Передача инноваций. Целевые группы. Программы обеспечения качества	Децентрализованное стратегическое планирование. Анализ сценариев. Совместные предприятия, стратегические союзы. Повышение квалификации за пределами организации. Метод Дельфи. Анализ влияния других факторов	Изучение потребителя. Группы внешних консультантов. Содержательный анализ

Планирование сценариев. Известно, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю, месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если» и составляют «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения.

Построение сценария является не просто частью планирования. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно начинают с варианта «что, если». После того как специалисты наметят варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты.

Одним из наиболее интересных и эффективных способов продумывания решения проблем в организации является использование *упражнения Мерлина*. Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария. Упражнение Мерлина начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире) через 10 лет, конкурируя на рынке. В рамках совместного мышления пишется сценарий будущего. Затем участники возвращаются назад в настоящее, находя на пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. При использовании этого метода в некоторых фирмах были инициированы новые виды коммерческой деятельности.

Обучение в действии заключается в просьбе к участникам работать в команде и штурмовать реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи используются новые навыки, подходы или концепции. Участники учатся, применяют то, чему научились. Основные шаги обучения в действии заключаются в следующем:

- организуйтесь в команду для решения определенных проблем;
- привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов;
- используйте наибольшее число плановых входящих данных, но требуйте информацию по множеству вопросов;
- встречайтесь регулярно для обсуждения решения проблемы;
- когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании;
- завершайте обучение в действии только тогда, когда все мельчайшие элементы проекта обучения исчерпаны.

Обучение в действии особенно подходит к распространению процесса обучения в автономных группах.

Практикой ряда постиндустриальных организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь *зоны для тренировки*, которые бы генерировали различные способы обучения. Такие зоны способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они развивают стремление к риску и обучению в рамках организации, выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку системного мышления в реальной среде, что очень важно для развития инновационной деятельности.

Опыт показывает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа. *Управление знаниями* – процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения.

Практикой уже выработаны определенные принципы организационного обучения, которые сводятся к следующему:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;

- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Постиндустриальным организациям требуется высокий уровень творческого потенциала персонала, качественная информация о новой продукции и новых процессах, постоянное инициирование нововведений, понимание необходимости решения сложных проблем. Если производительность индустриальной организации зависит в большей степени от способности высших менеджеров применять знания и навыки к управлению производством, чем от квалификации отдельных работников, занятых рутинными операциями, то производительность постиндустриальной организации зависит от компетенции всех занятых. Для этого необходимы квалифицированные работники с инновационным мышлением, которые ценят знания, стремятся постоянно развиваться и объединять усилия для общей творческой работы. Особенно это касается высокотехнологических компаний, у которых интеллектуальный капитал составляет большую часть активов и основу конкурентоспособности.

В комплексе набор мероприятий по обучению в рамках организации создает систему организационного обучения. Питер Сенге, один из авторов теории организационного обучения, полагает, что обучающаяся организация — это организация, в которой вы не можете не учиться, поскольку обучение вплетено в ткань жизни такой организации¹. Он выделяет пять дисциплин теории организационного обучения, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о следующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения работников.

1. *Построение общего видения.* Трудно представить организацию, не имеющую целей, задач и ценностей, которые бы не разделялись всеми ее членами. Построение общего видения организации включает в себя поощрение индивидуального мнения, поскольку совместное видение формируется из индивидуальных взглядов; открытую информацию о взглядах лидеров организации; отношение к видению как развивающемуся процессу,

¹ Митсберг Г., Куинн Дж., Готшал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.

поскольку процесс формирования совместного видения бесконечен; сочетание внешнего и внутреннего видения; различие позитивного и негативного видения.

2. *Выявление ментальных моделей.* Это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения, образы, которые влияют на то, как мы воспринимаем окружающий нас мир. Очень часто люди не осознают, как они относятся к ментальным моделям и к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Ментальные модели того, какое поведение допустимо в организации, являются не менее глубоко укоренившимися. Нередко перспективные идеи пропадают втуне. Одна из причин этого — противоречие новых воззрений и инициатив и доминирующих в данный момент ментальных моделей. Задача организационного обучения состоит в том, чтобы изменить устаревшие модели, не вызывая при этом реакции отторжения.

3. *Системное мышление.* Исследования, проведенные П. Сенге, подтвердили важность использования лидерами организаций системного мышления, когда руководители уделяют основное внимание не текущим событиям, а тенденциям и причинам происходящих изменений. Способные к системному мышлению менеджеры встречаются не так уж часто, и именно они оказывают наибольшее воздействие на организацию. Системы мышления являются концептуальными структурами, охватывают объем знаний и технологий, осознанных в течение ряда лет. Эти знания составляют целостное представление о процессах и явлениях.

4. *Персональное мастерство.* Оно заключается в достаточном уровне знаний, умений и компетенций работников организации. Люди с высоким уровнем персонального мастерства способны постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо, поскольку они связывают себя с непрерывным обучением. Динамика персонального мастерства начинается с выявления мотивации и ценностных ориентаций работника и их соответствия целям организации. Поэтому рекомендуется постоянно заниматься связями между личным и организационным обучением, а также разнообразными связями между личностью и организацией.

5. *Групповое обучение* заключается во взаимном обучении в процессе совместной деятельности, результатом которого является рост ее эффективности. Когда группы действительно обучаются, не только они показывают высокие результаты, но и отдельные личности развиваются быстрее, чем это могло произойти в случае индивидуального обучения. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов группы войти в состояние совместного мышления. С другой стороны, эффект группового обучения не может быть

достигнут при преобладании индивидуальных целей над общими и при отсутствии общего видения проблем. Групповое обучение является очень важным еще и потому, что в современных организациях большая часть межфункциональных связей и многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих групп, которые работают как интрапренеры широкого профиля.

Процесс обучения в инновационной компании в значительной мере носит экспериментальный характер. Он основан на интерактивных формах совместной работы обучаемых, на участии посредника-консультанта, использовании передаваемого опыта инновационной деятельности. Принципиальное значение имеют соединение интересов, учет ценностей участников и направление коллективных усилий. Тем самым создается инновационная атмосфера, в которой люди стараются учиться друг у друга, обмениваются практическим опытом, укрепляют неформальные контакты и строят сетевые структуры в фирме. Чтобы вооружить персонал навыками инновационного мышления, разрабатываются специальные программы, приглашаются специалисты для проведения тренингов.

4.2.2. Коучинг — технология эффективного решения проблем

Коучинг (от англ. *coaching* — наставлять, воодушевлять, тренировать для специальных целей, подготавливать к решению определенных задач) — это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Основная задача коучинга — содействие принятию и реализации человеком осознанных и ответственных решений по проблемным вопросам.

Широкое применение в менеджменте коучинг получил в начале 1990-х гг. как:

- технология, перемещающая человека из зоны проблемы в зону ее эффективного решения;
- система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, раскрыть потенциал обучающегося, найти нестандартное решение проблемы;
- особое взаимодействие обучающегося и коуча (человека, занимающегося коучингом), где последний не выступает в роли консультанта, не дает советов и рекомендаций по решению задачи, а способствует раскрытию потенциала обучаемого;
- процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни и основанный на знаниях, логике, жизненном опыте.

Таким образом, основной целью коучинга как креативного метода является помощь обучаемому в том, чтобы он самостоятельно нашел решение поставленной задачи. Отличительной особенностью коучинга является то, что коуч помогает обучаемому найти собственное решение, а не решает задачу за него. Следовательно, коуч не обязательно должен быть экспертом в области исследуемых проблемных ситуаций, но он должен быть экспертом в том, как помогают другим в раскрытии их собственных возможностей.

Коучинг — прежде всего инструмент для повышения личной эффективности сотрудника. Этот термин объединяет два разных направления, которые имеют много общего, но тем не менее отличаются друг от друга. Первое — коучинг как стиль управления в компании. Он подразумевает особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Роль коуча здесь выполняет сам руководитель. Цель — повысить эффективность работы сотрудников.

Другое направление — *executive coaching* (управленческий коучинг), особо популярный метод индивидуальной работы с менеджерами высшего звена. Как правило, для него приглашают специалиста-коуча со стороны. Отчасти его популярность объясняется тем, что такую услугу активно продвигают консалтинговые компании. Кроме того, многим топ-менеджерам требуется стимул или подсказка для дальнейшего развития, но, к примеру, тренинговые фирмы не могут удовлетворить подобные потребности — основная масса тренингов рассчитана в лучшем случае на средний менеджмент. Альтернативой могли бы стать программы Executive MBA западных бизнес-школ, но далеко не все менеджеры свободно владеют английским языком. Обсуждать же свои проблемы с членами команды многие руководители просто не готовы. В таком случае имеет смысл использовать коучинг. Считается, что коуч помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит возможности развития.

Коучинг построен на открытиях, которые в основном сделаны в других областях. Его условно можно считать интегрированным собранием эффективных принципов, технологий, приемов и методов обучения решению задач.

Коучинг берет начало в консультировании и терапии, наставничестве, тренинге, менеджерском консалтинге. Однако он направлен не на разбор проблем и трудностей, а на поиск решений и улучшение результатов профессиональной деятельности.

В XXI в. коучинг широко распространился во всех экономически развитых странах. Особенно он нашел применение в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмент). Его тех-

нология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов. Личные и корпоративные цели становятся более осознанными и согласованными. Коучинг развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др.

При этом, несмотря на определенное сходство с другими видами обучения, коучинг занимает свое обособленное место в данной системе. Сравнительный анализ различных методов повышения результативности и подготовки работников представлен в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Сравнительное описание основных методов повышения результативности

Метод	Цель метода (или что получает клиент)	Когда используется	Ограничения
Тренинг	Приобретение конкретных навыков, иногда изменение отношения к работе	Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков	Необходимость перенесения навыков из аудитории в реальность. Не всегда индивидуализированный подход
Профессиональное консультирование	Решение конкретной проблемы через покупку этого решения	Когда проблема находится в определенной экспертной области и не может быть эффективно решена внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение на стороне)	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо уметь эффективно управлять (что весьма сложно). Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы
Наставничество	Решение конкретной проблемы через обмен опытом	Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов. Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам	В основном передаются готовые решения и «мудрость прошлого». Это редко способствует развитию новых инициатив

Окончание табл. 4.5

Метод	Цель метода (или что получает клиент)	Когда используется	Ограничения
Коучинг	Решение конкретной проблемы через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника	Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат	Требует специальных навыков у коуча. Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников

Главные результаты коучинга — это:

- построение такой жизнедеятельности, которая позволяет ставить и осуществлять важные личные цели, обрести внутреннюю гармонию. Коуч предлагает стратегии для управления временем, жизненной гармонией и качеством жизни;

- обретение силы и усиление жизненной мотивации. Коуч поможет вам сосредоточиться на том, что наиболее важно для вас, и действовать согласно этим ценностям. Воодушевление, мотивация и удовлетворение результатами труда — вот что обычно сопровождает этот процесс;

- достижение и увеличение благосостояния за счет личного труда. Еще Вольтер заметил, что труд освобождает человека от трех великих зол: скуки, порока и нужды. Если мы четко определяем для себя, какие блага мы хотим получить, наша жизнь организуется таким образом, чтобы эти блага нам обеспечить. В результате мы становимся и более счастливыми, и более успешными благодаря высокопроизводительному труду;

- преодоление трудностей и барьеров. Часто нам приходится сталкиваться с огромным количеством разнообразных внутренних и внешних препятствий. Благодаря качественно проведенному коучингу внутренние блоки могут исчезнуть, а внешние блоки — быть преодолены. Это наиболее эффективный путь;

- прояснение своих целей и сосредоточение на приоритетах. Если мы четко знаем, чего именно хотим от жизни, процесс получения этого становится гораздо проще. Хорошо определенные цели и установки на будущее позволяют нам сосредоточиться на том, что действительно важно именно сейчас.

В процедуре коучинга гармонично сочетаются два принципа: принцип осознанности и принцип ответственности. В случае, когда человек действует в соответствии с принципами коучинга, он свободен. Свобода появляется именно тогда, когда человек

полностью осознал свои желания и стремления; выяснил, где, в каком месте он находится на пути к осуществлению выбранной им цели; наметил пути, с помощью которых он может эту цель достичь, выбрал из всего многообразия намеченных путей свой единственный и стал действовать в соответствии с выработанным им планом для достижения конкретного результата.

Основной принцип коучинга заключается в том, что каждый человек (команда) способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп движения. Этот принцип применим и для организации в целом.

Исходные положения коучинга базируются на том, что:

- все люди обладают способностью к развитию;
- люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому;
- наши убеждения, относящиеся к собственному потенциалу, прямо связаны с нашей успешностью;
- то, как мы определяем успех, окажет прямое воздействие на наши достижения;
- мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, считая, что определенные вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров);
- люди учатся только тогда, когда по-настоящему вовлечены в процесс;
- мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, однако обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее;
- для того чтобы помогать другим, мы должны непрерывно прогрессировать сами.

Характеристики коучинга как технологии

Коучинг систематичен. Используется строгая последовательность этапов, система подходов и техник. Все правила можно объяснить и понять.

Коучинг целенаправлен. Коуч предлагает исследовать что-то или делать что-то.

Коучинг беспристрастен. В коучинге клиенту не даются оценки его реальности или точки зрения, а предоставляется безопасное пространство, в котором он может свободно высказать свои мысли без каких-либо оценок. Ему не даются ответы, к которым он должен прийти, он осознает что-то новое самостоятельно.

Коуч работает в направлении увеличения осознания, способностей и свободы — свободы выбора клиента. В основном коучинг проводится в виде диалога между коучем и клиентом. Для клиента просто нужно, чтобы он хотел работать над своими

целями. Коуч предлагает клиенту, чтобы он как можно подробнее исследовал обсуждаемую тему и рассмотрел ее со всех сторон. Основной инструмент для этого — вопросы коуча и его заинтересованность в ответах клиента.

Коучинг ориентирован на личность. Коуч в основном работает с мыслями, эмоциями, идеями, выбором, реакциями людей, не меняя их внешнего окружения.

В коучинге большая часть работы заключается в прояснении смыслов, которые клиент вкладывает в тот или иной термин, слово или действие. Его основными инструментами служат активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы, элементы тренинга и др.

Дж. Уитмор в своей книге, посвященной коучингу¹, выделяет следующие *достоинства применения коучинга* в личной и профессиональной деятельности.

- Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.
- Развитие персонала. Лучшее обучение персонала.
- Быстрое обучение без отрыва от работы, причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
- Улучшение взаимоотношений в коллективе.
- Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
- Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы.
- Многократно возрастают личная эффективность клиента и скорость его продвижения к цели.
- Большая гибкость и адаптивность к изменениям.

В будущем потребность к гибкости будет становиться все более ощутимой. Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях может выжить только гибкий и адаптивный².

В процессе коучинга исследование препятствий, целей, ресурсов и других составляющих отношения человека к ситуации является одним из инструментов «нахождения своей игры», т.е. своего, уникального способа решения конкретной проблемы сотрудни-

¹ Уитмор Дж. Coaching: Новый стиль менеджмента и управления персоналом. М.: Финансы и статистика, 2000.

² Максимов Е. В. Коучинг от А до Я. М.: Вемэн, 2004. С. 19.

ком. Коучинг возможен, если сотрудник принимает и реализует самостоятельные решения. Иначе говоря, человек должен обладать правом принятия решений (или влияния на них) и нести ответственность за результат. Подход «делай, как я говорю» или «делай в соответствии с процедурой» редко способствует «присвоению» ответственности за итоговый результат исполнителем и гасит творчество. В ситуации рутинной работы это может быть допустимо, однако если вы ожидаете от сотрудников «олимпийской результативности» и стоящие перед ними задачи новы и амбициозны, необходим подход с позиций коучинга.

4.3. Профессиональная ориентация

4.3.1. Направления профессиональной ориентации

В соответствии с Конвенцией 142 Генеральной конференции Международной организации труда «О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов» (дата вступления в силу: 19 июля 1977 г.), Законом Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» (в редакции от 20 августа 1996 г. № 36-ФЗ с изм. на 30 ноября 2011 г.) в России заложены организационно-правовые основы профориентации применительно к требованиям рыночной экономики.

Профессиональная ориентация — это обобщенное понятие одного из компонентов общечеловеческой культуры, проявляющегося в форме заботы общества о профессиональном становлении подрастающего поколения, поддержки и развития природных дарований, а также проведения комплекса специальных мер содействия человеку в профессиональном самоопределении и выборе оптимального вида занятости с учетом его потребностей и возможностей, социально-экономической ситуации на рынке труда.

Важнейшими направлениями профессиональной ориентации являются:

— *профессиональная информация* — ознакомление различных групп населения с современными видами производства, состоянием рынка труда, потребностями хозяйственного комплекса в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития рынка профессий, формами и условиями их освоения, требованиями, предъявляемыми профессиями к человеку, возможностями профессионально-квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности;

— *профессиональная консультация* — оказание помощи человеку в профессиональном самоопределении в целях принятия осознанного решения о выборе профессионального пути с учетом его психологических особенностей и возможностей, а также потребностей общества;

— *профессиональный подбор* — предоставление рекомендаций человеку о возможных направлениях профессиональной деятельности, наиболее соответствующих его психологическим, психофизиологическим, физиологическим особенностям, на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики;

— *профессиональный отбор* — определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии (работному месту, должности) в соответствии с нормативными требованиями;

— *профессиональная, производственная и социальная адаптация* — система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию у него соответствующих социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

Профессиональная ориентация осуществляется в целях:

- психологического обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности в условиях рыночных отношений;
- достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;
- прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;
- содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия ее удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и достойного благосостояния.

Основные методы профессиональной ориентации:

- информирование — индивидуальное, групповое, массовое, непосредственное (лекция, беседа), опосредованное (средствами массовой информации);
- психологическое и медицинское консультирование;
- психологическая, психофизиологическая, медицинская диагностика;
- различные педагогические методы.

4.3.2. Психологическая поддержка, ее направления, цели и методы

Психологическая поддержка — система социально-психологических способов и методов, способствующих социально-профессиональному самоопределению личности в ходе формирования ее способностей, ценностных ориентаций и самосознания, повышению ее конкурентоспособности на рынке труда и адаптированности к условиям реализации собственной профессиональной карьеры. Психологическая поддержка осуществляется путем оптимизации психологического состояния человека как следствие полного разрешения или снижения актуальности психологических проблем, препятствующих трудовой, профессиональной, социальной самореализации на каждом из этапов жизни отдельного человека, малых групп, коллективов, формальных и неформальных объединений людей.

Основными направлениями психологической поддержки являются:

психологическая профилактика — содействие полноценному психическому развитию личности, малых групп и коллективов, предупреждение возможных личностных и межличностных проблем неблагополучия и социально-психологических конфликтов, включая выработку рекомендаций по улучшению социально-психологических условий самореализации личности, малых групп и коллективов с учетом формирующихся социально-экономических отношений;

психологическое консультирование — оказание помощи личности в ее самопознании, адекватной самооценке и адаптации в реальных жизненных условиях, формировании ценностно-мотивационной сферы, преодолении кризисных ситуаций и достижении эмоциональной устойчивости, способствующих непрерывному личностному росту и саморазвитию, включая консультации руководителей по вопросам работы с персоналом и семейные консультации;

психологическая коррекция — активное психолого-педагогическое воздействие, направленное на устранение отклонений в психическом и личностном развитии, гармонизацию личности и межличностных отношений.

Психологическая поддержка осуществляется в целях:

- психологического обеспечения свободного и гармоничного развития личности в современном обществе на всех этапах ее становления и самореализации;
- предупреждения развития негативных тенденций в психологии людей, преодолении трудностей личностного роста, коррекции отклоняющегося поведения, устранения конфликтных ситуаций во взаимоотношениях.

Основные методы психологической поддержки:

- психологическое просвещение;
- психологическое и психотерапевтическое консультирование;
- психологическая диагностика;
- психологический тренинг;
- психологическая коррекция;
- другие индивидуальные и групповые методы психологической работы.

4.3.3. Управление профессиональной ориентацией и психологической поддержкой населения

Профессиональная ориентация и психологическая поддержка населения в России регулируются соответствующими международными правовыми актами, Законом РФ «Об образовании», Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Основами законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан, Основными направлениями развития государственной системы профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в Российской Федерации, другими нормативно-правовыми актами.

Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ представляет собой совокупность государственных органов, организаций и учреждений, деятельность которых направлена на развитие образования, воспитания, профессиональной ориентации, занятости, здравоохранения и социально-психологической защиты граждан.

Для достижения психолого-профориентационных целей субъекты государственной системы тесно взаимодействуют друг с другом и в пределах своих компетенций исполняют функции в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

Деятельность государственной системы подчинена целям государственной политики в данной области и направлена на организацию психолого-профориентационного обслуживания населения с учетом профессиональных интересов, потребностей, возможностей и состояния здоровья человека, исходя из требований рынка труда и складывающихся социально-экономических условий.

В целях осуществления действенной координации деятельности в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, содействия развитию территориальных служб психолого-профориентационной направленности по решению соответствующего органа исполнительной власти

субъекты РФ на своей территории могут создавать комиссии по вопросам профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

Всероссийский научно-практический центр профессиональной ориентации и психологической поддержки населения осуществляет работу в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, координирует и обеспечивает научно-методическую, организационно-практическую деятельность всех территориальных центров профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

Территориальные центры профессиональной ориентации и психологической поддержки населения:

- оказывают услуги по профессиональной ориентации и психологической поддержке молодежи, другим категориям населения в условиях рынка труда, обеспечивают гарантированный минимум бесплатных психолого-профорориентационных услуг;
- внедряют эффективные методы и средства профессионального информирования, профконсультирования, психофизиологического отбора (подбора), психологической поддержки;
- осуществляют психологическую поддержку молодежи, высвобождаемых и безработных граждан, других категорий населения по проблемам личностной адаптации в новых условиях труда и межличностных отношений;
- осуществляют методическое руководство и координацию деятельности в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения на соответствующей территории;
- организуют профессиональную ориентацию и психологическую поддержку населения на своей территории, содействуют развитию районных (городских) служб профессиональной ориентации и психологической поддержки населения независимо от их ведомственной принадлежности и организационно-правовой формы.

По заказам администрации, организаций всех организационно-правовых форм, по заявкам работодателей могут проводить профессиональное консультирование и психологическую поддержку учащихся, занятого и незанятого населения, а также граждан, подлежащих высвобождению с производства, вести профессиональный отбор и подбор лиц, принимаемых на профессиональное обучение и на вакантные рабочие места, осуществлять другую профорориентационную деятельность на основе договоров.

Центры занятости населения, региональные центры профессиональной ориентации безработных граждан и незанятого населения предоставляют обязательные бесплатные профорориентационные услуги:

- информируют и консультируют граждан, обращающихся в службу занятости в целях выбора (перемены) сферы деятельности, вида профессиональной подготовки, переподготовки и трудоустройства;

- осуществляют профессиональное консультирование безработных граждан в целях содействия выбору оптимального вида занятости с учетом их интересов, потребностей и возможностей человека, а также социально-экономической ситуации, сложившейся на рынке труда (при необходимости с использованием различных методов диагностики);

- обеспечивают психологическую поддержку безработных граждан с целью повышения их конкурентоспособности на рынке труда и адаптированности к существующим условиям реализации профессиональной карьеры путем оптимизации психологического состояния, полного разрешения или снижения актуальности психологических проблем, препятствующих их профессиональной и социальной самореализации;

- могут проводить профессиональное консультирование и психологическую поддержку учащихся, занятого населения, а также граждан, подлежащих высвобождению с производства, вести профессиональный отбор лиц, принимаемых на профессиональное обучение и, по заказу работодателей, — на вакантные рабочие места, на основе договоров.

Профессиональная ориентация и психологическая поддержка в органах службы занятости призваны способствовать эффективной занятости населения, формированию правовых, социально-психологических, экономических, организационных условий и гарантий профессионального самоопределения граждан.

Образовательные учреждения (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования) и специальные (коррекционные) учреждения для учащихся с отклонениями в развитии совместно с организациями здравоохранения, учитывая местные условия и интересы обучающихся, на основе государственных стандартов и нормативов:

- обеспечивают профориентационную направленность учебных программ, пособий и учебно-воспитательного процесса в целом, участие в этой работе педагогических коллективов, родительской общественности, специалистов соответствующих организаций и учреждений;

- проводят системную, квалифицированную и комплексную профориентационную работу;

- формируют у учащихся общеобразовательных учреждений сознательный подход к выбору профессии в соответствии с интересами, состоянием здоровья и особенностями каждого учащегося с учетом потребности региона в кадрах;

- привлекают учащихся во внеучебное время к техническому и художественному творчеству, повышают его роль в выборе профессии;

- организуют профессиональное просвещение и консультирование учащихся, формируют у них профессиональные намерения на основе комплексного изучения личности с учетом их индивидуальных психофизиологических особенностей, состояния здоровья, а также потребностей региона в кадрах;

- организуют дифференцированное обучение учащихся для более полного раскрытия их индивидуальных интересов, способностей и склонностей;

- обеспечивают органическое единство психолого-педагогической и медицинской консультации, профессионального отбора (подбора) молодежи, поступающей в образовательные учреждения профессионального образования;

- используют возможности психологических служб, организуемых в образовательных учреждениях, для организации и проведения профориентационной работы.

Профессиональная ориентация в соединении с подготовкой молодежи к труду в условиях рыночной экономики, формированием у подрастающего поколения соответствующих мотиваций к труду, осознанному планированию и выбору рода будущей профессиональной деятельности и формы занятости с учетом личных интересов, состояния здоровья, индивидуальных особенностей и склонностей каждого, а также требований профессий и рынка труда, является одной из основных задач образовательных учреждений всех типов, входит в круг обязанностей их педагогических коллективов, психологических служб, органов управления образованием, а также соответствующих организаций здравоохранения и органов управления здравоохранением.

Психологические службы в образовательных учреждениях в соответствии с нормативными документами:

- активно содействуют формированию личностного и интеллектуального потенциала учащихся;

- создают психологические условия для наиболее полного развития творческих способностей, познавательной и нравственно-мотивационной сфер личности;

- оказывают психологическую помощь педагогическим коллективам и родителям в преодолении отклонений в интеллектуальном и личностном развитии учащихся, в разрешении конфликтных ситуаций;

- внедряют достижения психологии в практику образовательно-воспитательного процесса.

Образовательные учреждения профессионального образования проводят профессиональный отбор (подбор) поступающих на обучение с учетом показателей профессиональной пригодности и прогнозируемой успешности освоения профессии, специальности, усиления мотивации к выбранному профилю и адаптации к будущей профессии.

Дошкольные учреждения в процессе реализации программ воспитания:

- осуществляют психолого-социальную ориентацию детей;
- проводят бесплатные учебные занятия по изучению мира труда; развивают у детей в ходе игровой деятельности трудовые навыки;
- формируют мотивации и интересы детей с учетом особенностей их возраста и состояния здоровья.

Организации здравоохранения в пределах своей компетенции:

- выявляют в ходе регулярно проводимых профилактических осмотров детей и подростков (учащихся образовательных учреждений), имеющих отклонения в состоянии здоровья, их профессиональную пригодность;
- проводят оздоровительные мероприятия, врачебно-профессиональное консультирование с учетом медицинских противопоказаний к занятию тем или иным видом деятельности, дают соответствующие рекомендации;
- осуществляют врачебный контроль за трудовым воспитанием и обучением детей и подростков, их профессиональной подготовкой и трудовым использованием;
- обеспечивают организацию мер профилактического характера, прежде всего по отношению к лицам из групп повышенного риска, контроль за их выполнением;
- создают совместно с территориальными центрами профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, службами занятости, психологическими службами постоянно действующие или временные пункты медицинского консультирования.

Организации оказывают содействие работникам в свободном выборе или перемене профессии, места работы, повышении квалификации и переподготовке кадров с учетом профессиональных интересов работающих и потребностей производства, работодателей.

Общественным объединением психолого-профориентационной направленности ориентации и психологической поддержки населения является *Всероссийский научно-практический центр профессиональной ориентации и психологической поддержки населения*.

К работе в области профессионального консультирования, профессионального отбора (подбора), психодиагностики и коррекции допускаются только лица, имеющие соответствующее образование и прошедшие аттестацию в установленном порядке.

Гарантированный минимум бесплатных психолого-профориентационных услуг включает в себя:

- предоставление профессиональной информации всем обратившимся за таковой независимо от места проживания, работы или учебы;

- проведение для учащихся общеобразовательных учреждений групповых профконсультаций и занятий по психологическому консультированию и сопровождению профессионального выбора;

- оказание индивидуальной психолого-профориентационной помощи учащимся общеобразовательных учреждений, воспитанникам школ-интернатов и детских домов, инвалидам, учащимся образовательных учреждений профессионального образования, работающей молодежи в первые три года трудовой деятельности, лицам с ограниченной трудоспособностью, гражданам, имеющим статус безработного, вынужденного переселенца или беженца.

Дополнительный перечень психолого-профориентационных услуг, предоставляемых бесплатно или на льготных условиях, может устанавливаться органами государственной власти субъектов РФ с учетом местных условий и возможностей.

Иностранцы граждане и лица без гражданства, проживающие на территории РФ, пользуются психолого-профориентационными услугами в полном объеме.

4.4. Планирование карьеры и основы лидерства

4.4.1. Планирование карьеры

К числу функций управления человеческими ресурсами относятся планирование карьеры работника и обеспечение преемственности среди руководящего состава организации.

Формирование кадрового резерва и управление карьерой имеют глубокие исторические корни. Начало этим явлениям было положено в военной сфере, особенно нуждающейся в кадровых резервах. Эти функции были сосредоточены в генеральных штабах, при которых создавались соответствующие академии подготовки кадрового резерва. Было совершенно очевидно, что карьерным ростом, продвижением по службе необходимо управлять, готовить резерв на выдвижение, обеспечивая преемственность в командном составе.

С развитием менеджмента эти идеи стали востребованы в практике управления персоналом.

Чтобы выполнять работу на более высоком уровне ответственности или с большей результативностью, работнику необходимо расширять свой диапазон компетентности, т.е. приобретать качества, требуемые для выполнения работы на каждом отдельном уровне в своей сфере деятельности (знания, умения, опыт, поведенческие характеристики и др.).

Для этого на основе информации по оценке требований к объему компетенций на каждом новом уровне деятельности работника (должности) создаются индивидуальные программы развития карьеры, проводятся мероприятия по повышению квалификации, стажировки на будущих рабочих местах, тренинги, консультации и др. По каждому диапазону определяются опыт и подготовка, необходимые для достижения данного уровня компетентности (рис. 4.1).

Подобный подход позволяет разработать индивидуальный план продвижения карьеры, включающий соответствующие уровни компетентности, которые работник должен достичь, чтобы сделать успешную карьеру. Это позволяет работнику также планировать собственное развитие, непрерывное самосовершенствование и четко представлять цель, к которой он стремится. На практике функционирование системы развития карьеры в диапазоне компетентности увязывается с мотивацией и оплатой труда.

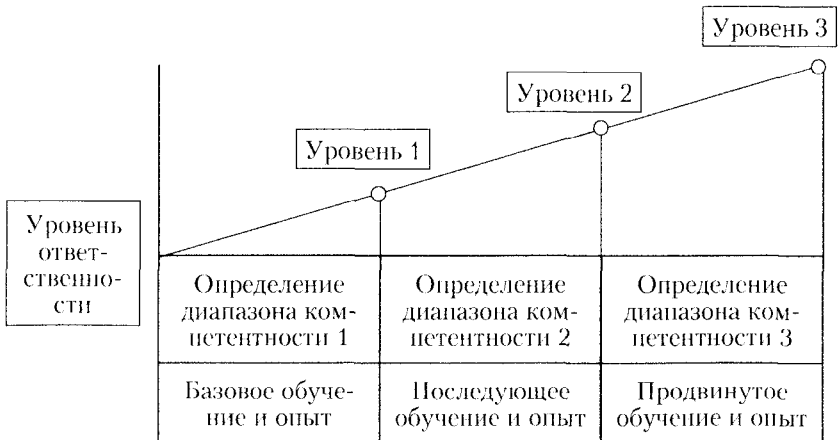


Рис. 4.1. Схема развития карьеры в диапазоне компетентности

Преимущество этого подхода состоит также в том, что он доступен для всего персонала, который нужно мотивировать, поощрять и предоставлять ему необходимые возможности для применения своих навыков и способностей.

Таким образом, основными целями планирования карьеры являются:

- обеспечение потребности организации в преемственности при замещении работников;
- создание для перспективных работников системы повышения квалификации, получения практического опыта, новых знаний и компетенций, с тем чтобы успешно работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
- оказание поддержки эффективно работающему персоналу для реализации своего потенциала, раскрытия природных и приобретенных личностных данных, таланта, креативности, стремлений сделать карьеру.

Схематично процесс управления карьерой представлен на рис. 4.2.

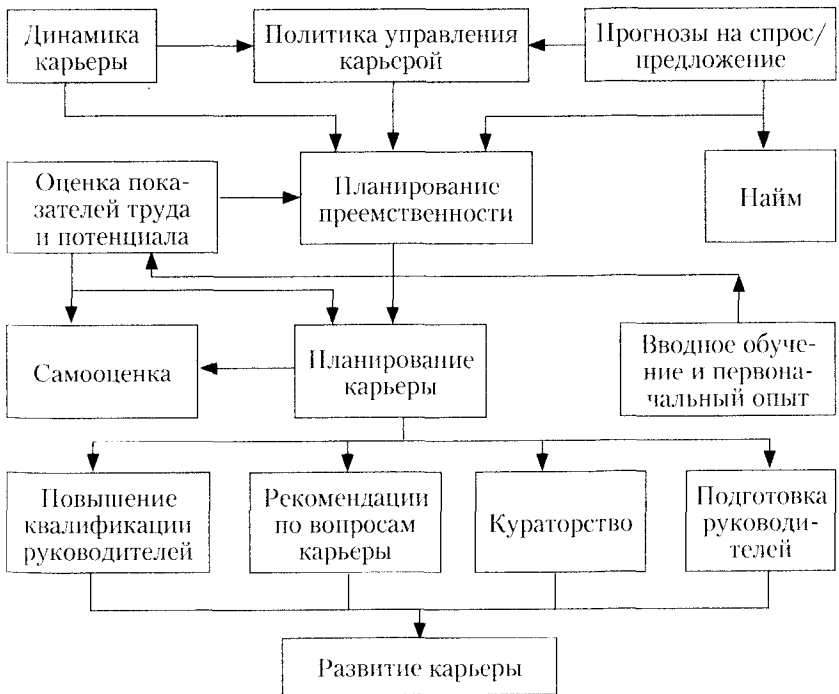


Рис. 4.2. Процесс управления карьерой

Динамика карьеры показывает следующие основные этапы, характерные для служебного роста (рис. 4.3):

- на первом этапе (20–30 лет) в начале карьеры идет интенсивный процесс приобретения новых знаний, умений, навыков, растет компетентность, выявляются стремления и склонности;
- на втором этапе (30–40 лет) укрепляется профессионализм, применяются и проверяются знания и навыки, приобретенные раньше, подтверждается уровень компетентности, уточняются или изменяются стремления;
- на третьем этапе (40–60 лет), когда работник прочно овладел своей профессией и достиг высшего уровня компетентности, начинается преимущественно самосовершенствование в соответствии со своей мотивацией, способностями и креативностью.

На каждом из этих этапов у всех участвующих результаты развития и продвижения по карьерной лестнице неодинаковы: люди либо продолжают расти, повышать свою профессиональную компетентность, интеллектуально-креативную составляющую своей деятельности, либо достигают своего порога — предела компетентности, хотя все еще делают полезную работу, либо застаиваются и становятся тормозом на данном участке работы.

Этот анализ можно использовать для оценки результатов труда работника. Полученные данные являются необходимой предпосылкой для разработки политики управления карьерой, планов формирования кадрового резерва и преемственности руководства.

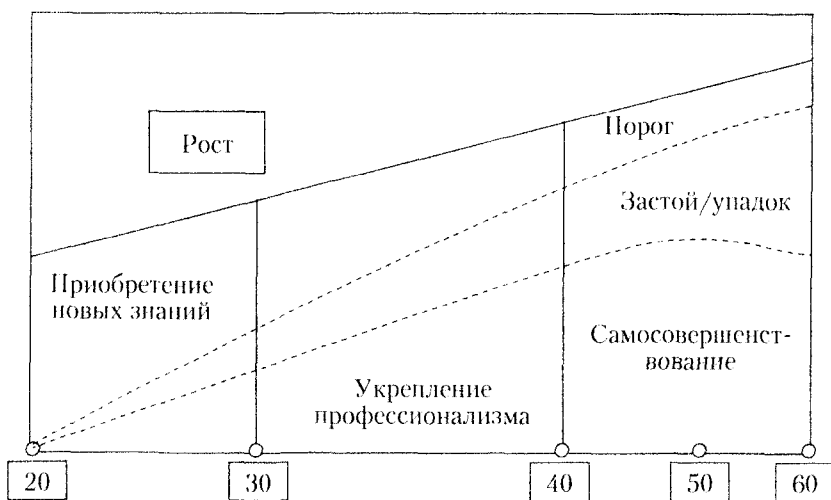


Рис. 4.3. Динамика развития карьеры

4.4.2. Основы лидерства

Лидер (от англ. *leader* — ведущий) — авторитетный член организации или малой группы, за которым в коллективе признается право принимать ответственные решения в значимых для него (коллектива) ситуациях.

Авторитет и повседневное влияние лидера имеют неформальный характер, складываются стихийно и поддерживаются неофициальными средствами группового контроля. Динамика отношений лидера с членами группы образует социально-психологический процесс лидерства, который отличается от административного руководства как юридически регламентированного социально-организационного процесса.

Между процессами лидерства и руководства имеются и общие черты: реальное влияние руководителя на деятельность коллектива основывается не только на его официальных полномочиях, но и на его личном авторитете в коллективе, т.е. складывается из двух составляющих: формального руководства и неформального лидерства. Наиболее эффективен руководитель, имеющий высокий официальный, профессиональный и личный статус.

В отличие от руководителя, которого чаще всего назначают и который, неся ответственность за положение дел в коллективе, располагает официальным правом поощрения и наказания, лидер не обладает никакими признаваемыми вне группы властными полномочиями.

Характер отношений между руководителем и лидером (их сотрудничество или противоборство) влияет на результаты труда, на групповую сплоченность, моральный климат в коллективе и при разногласиях может служить причиной конфликта.

В науке приняты различные *классификации лидеров*:

- по содержанию деятельности — лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель;
- по характеру деятельности — лидер универсальный, лидер ситуативный;
- по направлению деятельности — лидер эмоциональный, лидер деловой и др.

Лидерство — система межличностных отношений в организации (группе) между коллективом и лидером, личностное влияние которого позволяет ему играть главную роль в ситуациях, затрагивающих интересы и характер деятельности всего коллектива.

В зарубежной литературе разработан ряд концепций лидерства¹.

¹ Дафт Р. Л., Лайн П. Уроки лидерства : пер. с англ. М. : Эксмо, 2008.

Так, *теория лидерских ролей* рассматривает роли «лидера-профессионала», ориентированного на решение деловых проблем, и «социально-эмоционального лидера», решающего проблемы человеческих отношений.

Теория черт лидерства считает предпосылкой признания человека лидером обладание особыми лидерскими чертами и способностями. Исследования в русле этой теории концентрировались на выявлении качеств, специфических для лидеров. Вариант такого подхода — харизматическая концепция лидерства, согласно которой лидерство ниспослано отдельным выдающимся лицам как некая благодать-харизма. Похожей точки зрения придерживался и русский ученый Л. Гумилев, сформулировавший так называемый эффект пассионарности, который заложен в самом человеке. *Пассионарии* — это активная часть человеческой популяции, импульс поведения которых превышает величину импульса инстинкта самосохранения. Они часто, действуя ради общего блага, приносят свою жизнь в жертву идеалу¹.

Сторонники *интерактивной теории* полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий. Персонально вопрос о лидере решается с учетом индивидуальных особенностей кандидата, личностных характеристик других членов коллектива группы (организации), а также сложившейся ситуации и выполняемой задачи.

Теория ситуационного лидерства, или групподинамический подход, утверждает, что лидерство — это прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации, в которой лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. При умеренно благоприятной ситуации успешнее оказывается лидер, ориентированный на людей.

Комплексная теория акцентирует взаимосвязи основных составляющих процесса организации межличностных отношений: лидеров, последователей (или ведомых) и ситуаций, в которых осуществляется лидерство.

В российской практике широкое распространение получил *коллективный стиль лидерства*, предполагающий ответственность лидера перед коллективом, сознательное подчинение лидеру, творческую самостоятельность коллектива, полную демократичность.

Между лидерами и менеджерами существуют определенные различия, которые продиктованы их статусным положением (табл. 4.6)².

¹ Гумилев Л. П. География этноса в исторический период. Л. : Наука, 1990.

² Таффиндер Л. Интенсивный курс лидерства : пер. с англ. СПб. : Диля, 2007.

Таблица 4.6

Различия в действиях лидеров и менеджеров

Менеджеры	Лидеры
Контролируют и минимизируют риск. Действуют. Делают строже правила в организации. Ищут способы развития, а затем следуют им. Координируют усилия сотрудников	Не боятся риска. Ищут новые возможности. Изменяют правила, делают их демократичнее. Генерируют идеи, ради которых люди готовы работать. Вдохновляют на достижения

Умение управлять современными организациями, используя весь арсенал менеджмента, позволяет добиваться высоких результатов благодаря соединению качеств «высокоэффективного менеджера» и лидера. Однако на предприятиях, где наблюдаются высокая «заорганизованность», сильное давление менеджеров, чрезмерный контроль, обычно наступает спад производства, появляются застойные явления, протестные движения — так, например, как это было на автомобильном заводе «Форд» в г. Всеволожке Ленинградской области.

Новая парадигма управления человеческими ресурсами выдвинула и новые требования к лидерству (табл. 4.7).

Успешные лидеры XXI в. стремятся соответствовать новой реальности, оказывать влияние на окружающих и добиваться изменений, направленных на достижение целей или желаемых результатов.

Лидерство — это повседневный способ деятельности и генерации существенных новаций в любом виде, которые должны быть эффективны, легко распространяемы и широко используемы. Иными словами, неотъемлемым качеством лидера является креативность.

Таблица 4.7

Новая реальность лидерства

Старая парадигма	Новая парадигма
Стабильность.	Изменения и антикризисный менеджмент.
Контроль.	Делегирование властных полномочий.
Конкуренция.	Сотрудничество.
Единообразие.	Разнообразие идей и форм, креативность.
Эгоцентризм.	Более высокие цели, корпоративная социальная ответственность.
Популизм, преувеличение достижений	Деловитость, скромность, конкурентоспособность

Применительно к экономической деятельности можно выделить несколько общих черт креативного лидера: во-первых, творческую компоненту, имея в виду способность к созданию новых форм или новому сочетанию уже известных элементов; во-вторых,

ориентацию на результат, т.е. выгоды, которые может получить организация от креативной деятельности лидера; в-третьих, принципиальный характер креативной идеи, ее ценность. Иначе говоря, в экономическом смысле желаемый результат креативности — повышение эффективности деятельности организации.

Продолжая сравнение менеджмента и лидерства, приведем их характеристики, данные представителями различных научных школ, в том числе Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов¹ (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Сравнение менеджмента и лидерства

Параметр	Менеджмент	Лидерство
Направление	Планирование и составление бюджета. Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности	Создание образа будущего и разработка стратегии, основанной на инновациях. Концентрация внимания на будущих результатах деятельности
Ориентация	Организация работы и подбор персонала. Руководство и контроль. Создание границ	Формирование корпоративной культуры. Стимулирование профессионального роста персонала, приобретения знаний. Устранение границ, развитие креативности
Взаимоотношения	Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/продажей товаров и услуг. Использование должностной власти. Исполнение роли босса	Концентрация внимания на людях, утверждение приоритета развития. Гармонизация социально-трудовых отношений. Установление справедливого уровня трудового вознаграждения
Личностные качества	Эмоциональная дистанция. Ментальность эксперта. Умение выражать свои мысли. Конформизм. Адекватная оценка организации	Эмоциональные связи (доброжелательность, честность, порядочность). Открытость (широкий кругозор, интеллектуальная развитость). Умение слушать собеседника, толерантность. Нонконформизм, адекватная оценка собственных качеств
Результаты	Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой более всего ценится эффективность работы	Инициация изменений, креативность, генерация идей, творческое мышление, создание новых ценностей

¹ Дафт Р. Л., Лайн П. Указ. соч. : Основы наукоемкой экономики (Знания. Креативность. Инновации) : учебник / под ред. И. А. Максимцева. М. : Креативная экономика, 2010.

Как видно из приведенного сравнения, главная отличительная черта лидера — знания, критическое мышление, креативность. После получения соответствующего образования лидер должен не только обладать, но и уметь создавать новые знания; не только применять на практике существующие теории и наработки, но и быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды и учитывать их в своей деятельности.

Новые знания стали компонентом конкурентного преимущества современной организации (рис. 4.4).

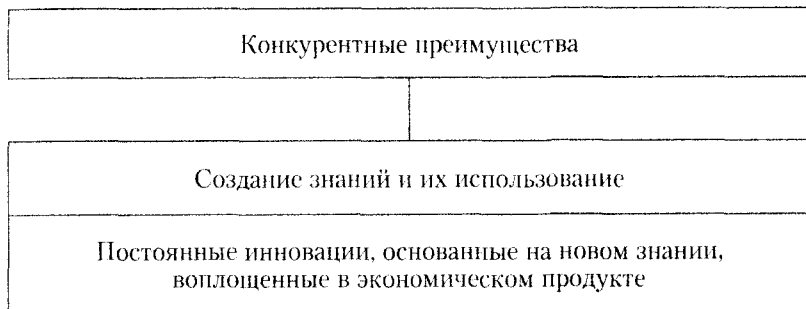


Рис. 4.4. Алгоритм креативности

4.4.3. Знание и креативность — основные черты лидера

Понятие *знания* является одним из самых обсуждаемых в экономике и менеджменте начиная со второй половины XX в. Среди множества работ выделяются публикации Питера Друкера, Элвина Тоффлера, Джеймса Б. Куинна, Роберта Райха, Тайичи Сакайя. Все они независимо друг от друга провозгласили вступление человечества в новую экономику, или новое общество, названное П. Друкером *информационным обществом* и отличающееся от предшествующих формаций тем, что основную роль в нем играет знание. В своих работах П. Друкер доказывает, что в новых экономических условиях знание является не еще одним ресурсом того же порядка, что и традиционные факторы производства — труд, капитал и земля, а вообще единственным имеющим значение ресурсом. Тот факт, что знание стало *единственным* ресурсом, делает, по мнению Друкера, новую информацию уникальной¹.

¹ Друкер П. Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999 ; *Иные же*. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие : пер. с англ. М. : Вильямс, 2001.

Э. Тоффлер называет знание мощной силой и ключом к грядущему сдвигу власти, обращая особое внимание на превращение знания из дополнения к силе денег и силе мышц в их квинтэссенцию, что объясняет разгорающуюся по всему миру войну за контроль над информацией и средствами коммуникации. Он также верит в окончательную замену прочих ресурсов знанием¹.

Д. Куинн прiderживается взглядов, сходных со взглядами Друкера и Тоффлера, и считает, что экономическая и производственная силы современных корпораций заключены в основном в интеллектуальной сфере и в сфере производства услуг, нежели в материальных активах. В своих воззрениях Куинн идет дальше, утверждая, что стоимость большей части продуктов и услуг в первую очередь определяется возможностью развития основанных на знаниях нематериальных активов, таких как технологические ноу-хау, дизайн продукции, маркетинговые исследования, понимание клиента, способность персонала к производительному труду и инновациям².

Упомянутые авторы едины в том, что будущее принадлежит людям, вооруженным знаниями. В обществе, основанном на информации, *работник умственного труда* (knowledge worker) представляет собой единственную и величайшую ценность. Под определение работника умственного труда подпадают люди, владеющие знанием, умеющие применить его с выгодой, точно так же, как капиталист может с выгодой разместить капитал. Куинн подчеркивает, что способность к управлению, называемая им *интеллект, основанный на знаниях* (knowledge-based intellect), в наш век быстро становится главным навыком руководителя. В свою очередь, Р. Райх утверждает, что единственное истинное конкурентное преимущество переходит на сторону тех, кого он определяет как «аналитики символов», и тех, кто вооружены знаниями, достаточными для постановки вопроса, его решения и получения из этого выгоды³.

Т. Сакайя подчеркивает, что характерным признаком современного общества является не сам факт широкой распространенности знаний, а то, что они непосредственно воплощаются в большинстве создаваемых в обществе благ и таким обра-

¹ Тоффлер Э. Будущее труда // Новая технократическая волна на Западе. М.: Прогресс, 1986.

² Quinn J. B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. N. Y.: The Free Press, 1992.

³ Райх Р. Труд наций. Готовясь к капитализму XXI века // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Асадемия, 1999.

зом экономика превращается в систему, функционирующую на основе обмена знаний и их взаимной оценки. По его мнению, одной из важнейших трансформаций в современном обществе становится переход от симбиотических объективных ценностей, которыми характеризовалась традиционная рыночная экономика, к независимым от прежних факторов производства субъективным ценностям, и учет этого сдвига имеет огромное значение для любого хозяйствующего субъекта, который намерен эффективно действовать или даже просто выживать в современной конкурентной среде¹.

Следующий элемент экономической деятельности, характеризующий лидера, — это *креативность*. Креативность в широком понимании определяется как способность к генерации существенных новых форм в любом виде.

Термин «креативность» имеет латинские корни (*creativo* — созидание). В английском языке этот термин получил следующие понятия: *creation* — создание, (со)творение, созидание; *creative* — творческий, созидательный; *creator* — творец, создатель, автор.

В русифицированном варианте английского термина «*creativity*» используются такие понятия, как «творческое мышление», «созидание», «способность порождать необычные идеи», «способность отклоняться от традиционных схем мышления», «способность быстро решать проблемные ситуации», «создание новых ценностей» и т.п.

Современные исследования креативности проводятся во многих отраслях знания — в философии, психологии, педагогике, социологии, экономике, а также биологии и исследованиях мозга, информатике и робототехнике, при создании наносистемной техники и искусственного интеллекта и др.

Предметом исследования при этом являются творческие возможности человека, природа творчества, механизм генезиса и развития знаний, изучение креативности как универсального процесса.

Основоположником исследований феномена креативности можно считать английского ученого XIX в. Ф. Гальтона. В начале 1860-х гг. Ф. Гальтон под влиянием трудов своего двоюродного брата Ч. Дарвина увлекся идеями наследственности таланта. В течение последующих 40 лет Ф. Гальтон последовательно занимался исследованиями человеческих способностей, их развитием и диагностикой.

¹ Сакай Т. Стоимость, создаваемая знанием, или история будущего // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999.

К числу основных проблем в исследованиях способностей личности, поставленных в трудах Ф. Гальтона, можно отнести следующие:

- выделение факторов, определяющих способности человека. Ф. Гальтон выделил два основных таких фактора: наследственность и среда. Приоритет он оставлял за наследственностью, полагая, что талант является наследственным признаком и что социальная элита формируется на основе наследуемого таланта;

- взаимосвязь между разными видами способностей (связана ли, например, творческая одаренность с уровнем интеллекта, обучаемости или же остротой зрения, слуха и т.д.). Ф. Гальтон считал, что на основе параметров простейших психических и физиологических процессов (познавательных способностей, особенностей речи) можно установить общий уровень творческой одаренности человека;

- создание методов измерения способностей человека. В этой сфере Ф. Гальтон особо преуспел, оставив большое количество методов и приборов: метод свободных ассоциаций, анкетирование, свисток Гальтона для измерения звуковысотной чувствительности, линейку Гальтона, основы корреляционного и регрессивного анализа (совместно с другим своим двоюродным братом Ч. Пирсоном).

В последующие годы изучение способностей личности было сосредоточено в области исследований умственной одаренности, интеллекта. Творческие способности считались обусловленными уровнем интеллекта, хотя многие эмпирические исследования заставляли сомневаться в этой гипотезе.

Отсутствие интереса в первой половине XX в. к исследованию творческих способностей, по мнению ряда специалистов, было обусловлено нечеткостью определения креативности как способности (а не как дара) и отсутствием надежных методов для ее диагностики.

Революция в исследованиях креативности началась в начале 1960-х гг. и связана прежде всего с именами Дж. Гилфорда и Э. Торренса.

Дж. Гилфорд выделил основные различия между двумя типами мышления: конвергентным и дивергентным (1959). Конвергентное мышление (схождение) применяется в тех случаях, когда человеку, решающему задачу, необходимо на основе множества условий найти одно верное решение. Дивергентное мышление характеризуется способностью решать одну и ту же задачу разными способами.

Способность к конвергентному мышлению определяет тестовый интеллект человека (т.е. интеллект, измеряемый высокоско-

ростными тестами), а способность к конвергентному мышлению является основой для креативности личности как общей творческой способности.

На основе этой теории Дж. Гилфорд и его сотрудники разработали систему тестов исследования способностей, ориентированных на дивергентную продуктивность. Эти тесты были предназначены для старшеклассников и взрослых людей и оценивали вербальную и невербальную креативность.

Дальнейшее развитие эта система получила в трудах Э. Торренса (1962–1967), а также, с определенными поправками на условия проявления креативности, М. Волаха и Н. Когана (1965).

В отличие от предыдущих исследователей, опиравшихся на идеи дивергентного мышления как основы креативности, С. Медник предложил иной подход (1969). Он полагал, что в основе творческого мышления лежит как дивергентное, так и конвергентное мышление. Дивергентное мышление — это мышление «около проблемы», периферическое. Конвергентное мышление объединяет все элементы, относящиеся к проблеме, и находит единственно верное сочетание этих элементов. Суть творческого процесса состоит не в особенностях операции, а в способности преодолевать стереотипы на конечном этапе мыслительного синтеза и в широте поля ассоциаций.

Похожие идеи, но с использованием другой терминологии были позднее высказаны Э. де Боно (1984), который полагал, что существует два вида мышления: вертикальное и латеральное. Вертикальное (традиционное, логическое) мышление характеризуется последовательным переходом от одного уровня знаний к другому. Латеральное (нестандартное) мышление является прерывистым, скачкообразным, когда вывод может предшествовать доказательству. Особенностью творческого человека является способность использовать в зависимости от необходимости оба вида мышления.

В общем и целом креативность в трудах психологов рассматривается как способность личности к творчеству. Весьма характерным является определение В. Дружинина: «Креативность — это общая способность к творчеству, характеризует личность в целом, проявляется в различных сферах активности, рассматривается как независимый фактор одаренности»¹.

Психологические исследования креативности охватывают разработку следующих вопросов:

- детерминанты креативности, влияние наследственности и среды на формирование креативности;

¹ Дружинин В. Н. Психология общих способностей. СПб.: Питер, 2008.

- взаимосвязь уровня креативности и интеллекта;
- проявления и критерии креативности человека;
- методы диагностики креативности (психометрия);
- развитие креативности (развиваемость креативности в разном возрасте, методики);
- взаимосвязь между креативностью и девиантностью, проблематика продуктивной или полезной креативности.

Относительно новым направлением в исследованиях креативности и креативного мышления является нейрофизиология (или психофизиология), пытающаяся объяснить творческое озарение через функционирование мозга. В отличие от психологов, использующих в своих исследованиях психометрические тесты, наблюдения, биографический метод, нейрофизиологи опираются на инструментальную базу (магнитно-резонансную спектроскопию, позитронно-эмиссионную томографию, электроэнцефалографию и т.д.).

К основным исследуемым вопросам креативности в рамках нейрофизиологии можно отнести следующие:

- влияние генетики на успешность функционирования мозга. При этом исследуется влияние именно генетики, а не наследственности (так как врожденные особенности не всегда являются наследуемыми). В рамках этого вопроса изучается, в частности, влияние структуры мозга (состав молекул, развитость отдельных участков, асимметрия мозга) на успешность решения творческих задач. К этому вопросу относятся также исследования асимметрии мозга: доминирования у разных людей правого или левого полушария. Таким образом, люди с разной структурой мозга способны решать разные задачи — то, что одним дается легко, другим может быть практически не доступно. Исследователи уверены, что, зная анатомию каждого мозга, можно более эффективно организовать обучение, предлагая каждому человеку свои упражнения и методы, исходя из сильных и слабых сторон его мозга;
- активность мозга во время решения творческой задачи. Исследования Института молекулярной биологии и биофизики Сибирского отделения Российской академии медицинских наук (РАМН) показали, что, справившись с творческой задачей, мозг человека сигнализирует об этом потоком электрической активности с определенной частотой в зоне так называемых альфа-ритмов. На основе анализа амплитуды и диапазона альфа-ритмов ученые научились определять степень потенциальной творческой реализации человека, а также половозрастные особенности активности альфа-ритмов;
- сознательный или бессознательный характер творческого акта. В этой области, с одной стороны, существуют экспери-

менты, показывающие, что мозг посылает сигналы о найденном решении (проявляющиеся, в частности, в характерной мимике) за некоторое время до того, как решение было осознано человеком, т.е. креативность лежит полностью в области бессознательного. С другой стороны, ряд исследователей считает, что мозг человека посылает не отдельные импульсы, а разнообразные схемы импульсов, из которых сознание выбирает нужные, исходя из собственного критерия ценности, т.е. креативный процесс есть комбинация спонтанности (бессознательного) и осознанной селекции (выбора):

- влияние творческой активности на системы жизнедеятельности в организме, на продолжительность жизни. Исследованиями этого аспекта длительное время занималась академик Н. П. Бехтерева. Она считала, что креативная задача способна омолодить организм, так как нейронные популяции полифункциональны и области мозга, активированные при творчестве, регулируют многие другие процессы в организме, вплоть до функций поддержания постоянства его внутренней среды.

С середины 1980-х гг. термин «креативность» стал появляться и в исследованиях экономических систем разного уровня. Появились такие сочетания, как «креативная организация», «креативная экономика». При этом креативность по-прежнему ассоциировалась с оригинальностью и нестандартностью, но появились и другие — прагматические черты.

Так, например, согласно определению Т. Амабайл, креативность — это производство новых и уместных идей в каждой области человеческой деятельности. При этом под новыми понимаются идеи, которые отличаются от тех, которые уже существуют, а уместные означают то, что эти идеи не абсурдны и могут найти применение для решения какой-либо проблемы.

Показательно, что для характеристики креативности в данном контексте используется критерий новизны, а не оригинальности идеи (как в психологических исследованиях). Г. Олдхем и А. Каммингс уточняют, что новизна продукта, идеи или процесса может быть установлена, если они представляют собой значимую новую комбинацию уже существующих свойств или материалов или же содержат совершенно новые свойства или материалы. При этом креативность характеризует достижения на уровне личности, а успешное внедрение этих идей на уровне организации обозначается уже как инновация.

Таким образом, креативность является определяющим фактором для реализации инновационного процесса на стадии генерирования идей.

Еще одна концепция креативности принадлежит Р. Стернбергу и Д. Лаверту, предложившим так называемую *теорию инвестирования* (1985). Креативность заключается в способности «покупать идеи по низкой цене и продавать их по высокой». «Покупать по низкой цене» означает заниматься непопулярными, малоизвестными идеями. Творческий человек вопреки сопротивлению среды, непониманию и неприятию настаивает на определенных идеях, развивает их и «продает их по высокой цене». Однако этот подход был значительно раскритикован, поскольку, в частности, было не ясно, откуда берутся эти «непопулярные идеи».

К особенностям экономического подхода к креативности относится также то, что это продуктивная, осмысленная креативность, направленная на решение конкретных задач, стоящих перед организацией, регионом или страной. Выраженная ориентированность на результат также является характерной чертой исследований креативности в экономике и др.

В то же время креативность по-прежнему связывается со свойствами отдельной личности. Креативность по отношению к искусственным системам определяется как сумма креативности личностей, входящих в эти системы. Появление возможных синергетических эффектов описывается уже с помощью других терминов.

К основным вопросам, разрабатываемым в рамках экономических исследований креативности, на микроуровне относятся следующие:

- детерминанты креативности личности;
- условия, способствующие и препятствующие проявлению и развитию креативности сотрудников в организации (включая исследование организационной культуры, структуры);
- методы развития креативности сотрудников;
- влияние состояния здоровья сотрудников на их креативность;
- сферы приложения креативности в деятельности организации;
- критерии продуктивности и эффективности креативной деятельности;
- структура и оценка интеллектуально-креативного капитала организации.

На макроуровне рассматриваются такие вопросы, как структура и механизмы формирования и изменения креативной экономики, методы управления в условиях креативной экономики.

Говоря о разнообразии встречающихся определений креативности, можно выделить несколько общих черт применительно к экономической деятельности: во-первых, *творческую компоненту труда*, имея в виду способность к созданию новых форм или новому сочетанию уже известных элементов; во-вторых,

ориентацию на результат, т.е. выгоды, которые может получить субъект от креативной идеи; в-третьих, *принципиальный характер креативной идеи, ее ценность*. Креативность должна приводить к принципиальному сдвигу характера конкуренции или потребления на данном рынке. Благодаря креативному решению компания делает качественный скачок в сознании потребителя и выходит в лидеры конкурентной борьбы. Иначе говоря, в экономическом смысле желаемый результат креативности — повышение эффективности деятельности организации, которое может проявляться как напрямую (например, снижение собственных затрат благодаря перестройке процессов ведения бизнеса; увеличение доходов в результате создания и внедрения инноваций), так и косвенно (например, повышение скорости реакции организации на изменение внешней среды и др.).

Таким образом, под креативностью понимается способность работника к генерации существенных новых форм в любом виде, которые должны быть эффективны, легко распространяемы и широко используемы.

4.4.4. Креативная деятельность лидера

Мир вступил в новый период своего развития, эпоху знаний и господства интеллекта. Третье тысячелетие станет эпохой интеллектуалов, творцов, креативно ориентированных высококлассных специалистов. В развитых странах формируется качественно новый социум, который базируется на интеллектуально-креативной парадигме, рассматривающей интеллект человека и ноосферу (ноосферный интеллект) в единстве и взаимосвязи духовного и материального, где разумная созидательная деятельность человека становится решающим фактором прогресса.

Интеллект человека, его творческий разум, направленный на созидание, постоянно излучает или генерирует мысли, которые представляют ступок сверхтонких полей и энергии. Одновременно человек, соответственно подготовленный, принимает мысли излучения единого информационного поля — ноосферного интеллекта. Являясь единым (целое, мыслимое как многое), информационная система «человек — ноосфера» образует и генерирует новое качество, которое не сводится к сумме качеств ее элементов.

Лежащие в основе этого процесса общие закономерности эволюции систем любой природы могут быть использованы с помощью метанауки — *синергетики*, направленной на упорядочение, на большее саморегулирование систем.

Социальная самоорганизация возникает как результат целенаправленных индивидуальных действий ее составляющих. Совокупность мыслей, идей образует интеллект, имея в виду при этом индивидуальные особенности, относимые к познавательной деятельности человека — мышлению, памяти, восприятию, вниманию и т.п.

Таким образом, *интеллект* — это относительно устойчивая структура умственных способностей индивида, характеризующаяся уровнем познавательной активности, эффективности индивидуального подхода к ситуации, наблюдательности, памяти, восприятия, внимания, обобщения и сравнения, умения интеграции и генерации чувственного опыта на уровне представлений и понятий.

В научной литературе западных стран (Франции, Германии и др.) наиболее распространено понимание интеллекта как биопсихической адаптации к реальным обстоятельствам жизни.

Особым типом интеллекта является *креативность* как способность порождать необычные идеи или генерировать, создавать на базе известных новые, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации.

Творческая направленность личности нуждается в постоянном развитии, тренинге, в противном случае она теряется под воздействием среды.

Креативная деятельность развивает *интеллектуализм*¹, направляя энергию, творческий потенциал человека на обновление и улучшение жизни социума.

Один из часто обсуждаемых вопросов, связанных с творчеством и креативностью, — все ли люди креативны, или это свойство дано от природы только некоторым? На наш взгляд, креативность — это характеристика, присущая всем людям, просто она может иметь различные проявления. Каждому человеку может быть присущ свой тип (стиль) креативного мышления.

Существует несколько классификаций типов креативного мышления. Наиболее известной и простой из них является классификация по преобладающему полушарию головного мозга. Считается, что левое полушарие головного мозга отвечает за аналитическую работу, тогда как правое — за творчество и воображение. Соответственно, у разных людей в зависимости от преобладания одного полушария над другим творческие способности развиты лучше или хуже.

¹ Интеллектуализм (от лат. *intellectualis* — умственный) — философский и психологический метод, при котором в сознании и познавательных процессах исключительная и решающая роль приписывается интеллекту.

Согласно еще одной классификации, данной А. Роу, выделяют четыре типа креативного мышления: интуитивный, новаторский, образный и вдохновляющий.

1. *Интуитивный тип мышления* оперирует предыдущим опытом при принятии решений и сосредоточен на результатах. Характерен для топ-менеджеров, которых в России называют «катком», а в США — «жестким парнем, не берущим пленных» или «нейтронным Джеком». С другой стороны, такие руководители обычно заботятся о своих работниках и всей организации в целом. По отношению к конкурентам они всегда бывают жестки, но честны. Верят, что люди являются ключом к успеху в бизнесе, и делают все возможное для достижения успеха фирмы. Основное кредо — креативность и вера в людей, что каждая личность имеет огромный творческий потенциал, который надо раскрыть и вовлечь (мотивировать) в созидательную деятельность.

2. *Новаторский тип мышления* обычно сконцентрирован на проблемах и фактах, на проведении точных экспериментов, на полном погружении в работу. Этот стиль типичен для ученых, инженеров, изобретателей.

3. *Образный тип мышления* присущ людям творческим, обладающим возвышенными чувствами, лидерам по натуре.

4. *Воодушевляющий тип мышления* свойственен людям, проводящим в жизнь социальные изменения и всецело посвящающим себя делу.

Большинство талантливых людей обладает более чем одним креативным типом. Например, Микеланджело обладал новаторским (как инженер и ученый), образным (как артист) и интуитивным (как скульптор, создавший великие статуи) типами мышления. В дополнение к четырем основным типам, которые составляют профиль креативного потенциала, мы можем иметь различные уровни интенсивности для каждого индивидуального типа. Так, Микеланджело был наиболее ярко выражен в новаторской категории и одинаково ярко в образной и интуитивной.

Как видно из примера Микеланджело, уровень интенсивности для каждого типа имеет свой индивидуальный результат в палитре. Этот подход к креативности расширяет возможное число типов креативного мышления.

Огромное значение имеет интерес к своему делу. Наиболее успешны часто не самые талантливые, а самые любопытные. Их снedaет жажда найти ответ. Альберт Эйнштейн говорил о внутренней мотивации как о «радости поиска и познания». Писатель-романист Джон Ирвинг, комментируя безмерно долгие часы, потраченные на сочинительство, сказал: «Мною движет страсть. Объяснение моей работоспособности в том, что я не вос-

принимаю это как работу». А в контракт А. Сабониса, которому, возможно, нет равных в творческом подходе к игре, был включен пункт о «любви к баскетболу», в котором Сабонис оговаривает право играть в баскетбол, где и когда он захочет.

Далеко не все творческие люди становятся суперзвездами наподобие Эйнштейна или Сабониса. В действительности львиную долю творческой работы в мире бизнеса сегодня выполняют люди, чьи имена никогда не попадут в анналы истории. Этих людей отличают высокий уровень компетенции, хорошие навыки творческого мышления и глубокая внутренняя мотивация. И что не менее важно, работают они в организациях, руководителями которых сознательно создают условия, способствующие развитию всех перечисленных элементов, а не их подавлению.

4.5. Регулирование социально-трудовых отношений

4.5.1. Коллективный договор: назначение и содержание

Важным правовым инструментом регулирования социально-трудовых отношений на предприятии выступают коллективные договоры и соглашения.

В соответствии со ст. 40 Трудового кодекса (ТК) РФ *коллективный договор* представляет собой правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор заключается по соглашению. Основная его задача — регулирование социально-трудовых отношений.

Под *социально-трудовыми отношениями* в данном случае понимаются общественные отношения в сфере:

- организации труда и управления трудом;
- трудоустройства у данного работодателя;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
- социального партнерства, ведения коллективных переговоров, заключения коллективных договоров и соглашений;
- участия работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и работников;
- надзора и контроля (в том числе профсоюзного контроля) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда);

- разрешения трудовых споров, а также отношений, связанных с социальным обслуживанием работников в широком смысле: дополнительное социальное обслуживание и др.

Трудовой кодекс закрепляет модель «единого коллективного договора»: в организации независимо от количества представительных органов (профсоюзов и профсоюзных организаций) заключается один коллективный договор, распространяющий свое действие на всех работников данной организации. Такой подход в полной мере соответствует международным стандартам в сфере социального партнерства и позволяет обеспечить равные условия труда всем трудящимся в организации независимо от членства в профсоюзах и других обстоятельств, связанных с представительством интересов работников.

При недостижении согласия по отдельным положениям проекта коллективного договора стороны должны в течение месяца с момента начала проведения коллективных переговоров подписать коллективный договор на согласованных условиях. Одновременно составляется протокол разногласий, фиксирующий положения, по которым стороны не смогли прийти к согласию.

Неурегулированные разногласия после подписания коллективного договора могут быть предметом дальнейших переговоров либо предметом коллективного трудового спора.

Вопрос о выборе способа урегулирования разногласий должен решаться по соглашению сторон. Если стороны не достигли соглашения либо работодатель (его представители) уклоняется от продолжения коллективных переговоров, необходимо перейти к проведению примирительных процедур.

Коллективный договор может заключаться как на уровне организации в целом, так и на уровне обособленных структурных подразделений. При этом необходимо помнить, что в любом случае стороной коллективного договора выступает работодатель, т.е. организация.

На практике возможны три варианта сочетания коллективных договоров, заключенных с одним работодателем:

- заключается один коллективный договор, который действует в отношении всех работников организации (см. ст. 43 Гражданского кодекса (ГК) РФ), в том числе работников обособленных структурных подразделений;

- заключаются один коллективный договор, который действует в отношении всех работников организации, и коллективные договоры в обособленных структурных подразделениях;

- коллективные договоры заключаются в обособленных структурных подразделениях.

Необходимость заключения коллективного договора в обособленном структурном подразделении возникает в силу того, что оно находится вне места нахождения юридического лица, имеет особенности в организации труда и т.п. Обособленными структурными подразделениями организации признаются филиалы и представительства (ст. 55 ГК РФ).

Коллективный договор обособленного структурного подразделения не должен содержать нормы, ухудшающие положение работников по сравнению с коллективным договором всей организации.

Коллективный договор не является обязательным, однако его заключение выгодно работодателю, в том числе и с точки зрения облегчения налогового бремени. Это в первую очередь касается обложения налогом на прибыль. Как гласит ст. 255 Налогового кодекса (НК) РФ, в расходы налогоплательщика на оплату труда включаются 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, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства РФ, трудовыми договорами и (или) коллективными договорами.

Таким образом, все прописанные в коллективном договоре расходы работодателя, связанные с оплатой труда, материальным стимулированием и социальными гарантиями работникам, делают такие выплаты экономически оправданными и дают право относить их на затраты в целях уменьшения налоговой базы по налогу на прибыль.

Работодатель согласно ст. 144 ТК РФ имеет право самостоятельно устанавливать на предприятии системы стимулирования с помощью коллективного договора и устанавливать любые доплаты и надбавки, премии и компенсационные выплаты в любых размерах (не менее установленного законом минимума) с полным отнесением фактических затрат на расходы. При этом нет необходимости ограничиваться, например, перечнем надбавок, упоминаемых в самом ТК РФ. Их список может быть дополнен. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами.

В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателя по следующим вопросам (ст. 41 ТК РФ):

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;

- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации организации, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.

Все прописанные в коллективном договоре положения об условиях оплаты труда, режимах труда и отдыха, системах стимулирования, условиях социальной защиты работников должны найти отражение в трудовых договорах с каждым из работников.

В коллективный договор включаются нормативные положения, если в законах и иных нормативных правовых актах содержится прямое предписание об обязательном закреплении этих положений в коллективном договоре.

Инициировать переговоры по заключению коллективного договора может любая из сторон — как работодатель, так и работники. Вторая сторона не имеет права отказаться от участия в переговорах или каким-либо образом препятствовать им.

Каждая из сторон выдвигает своих представителей для проведения коллективных переговоров и заключения коллективного договора.

Интересы работников организации при проведении коллективных переговоров, заключении и изменении коллективного

договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

При отсутствии в организации первичной профсоюзной организации, а также при наличии профсоюзной организации, объединяющей менее половины работников, на общем собрании (конференции) работники могут поручить представление своих интересов указанной профсоюзной организации либо иному представителю.

Наличие иного представителя не может являться препятствием для осуществления профсоюзной организацией своих полномочий.

Работодатель обязан создавать условия, обеспечивающие деятельность представителей работников.

Представителями работодателя при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора являются руководитель организации или уполномоченные им лица. Представлять работодателей могут государственные и муниципальные предприятия, а также организации, финансируемые из соответствующих бюджетов, органы исполнительной власти и местного самоуправления, уполномоченные на представительство законодательством или работодателями.

Представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по подготовке, заключению и изменению коллективного договора, соглашения и имеют право проявить инициативу по проведению таких переговоров.

Представители стороны, получившие уведомление в письменной форме с предложением о начале коллективных переговоров, обязаны вступить в переговоры с другой стороной в течение семи календарных дней со дня получения уведомления.

Участники коллективных переговоров свободны в выборе вопросов регулирования социально-трудовых отношений.

При наличии в организации двух или более первичных профсоюзных организаций ими создается единый представительный орган для ведения коллективных переговоров, разработки единого проекта коллективного договора и его заключения. Формирование единого представительного органа осуществляется на основе принципа пропорционального представительства в зависимости от численности членов профсоюза. При этом представитель должен быть определен от каждой профсоюзной организации.

Если единый представительный орган не создан в течение пяти календарных дней с момента начала коллективных перегово-

воров, то представительство интересов всех работников организации осуществляет первичная профсоюзная организация, объединяющая более половины работников.

Если ни одна из первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников, то общее собрание (конференция) работников тайным голосованием определяет первичную профсоюзную организацию, которой поручается формирование представительного органа.

Стороны должны предоставлять друг другу не позднее двух недель со дня получения соответствующего запроса имеющуюся у них информацию, необходимую для ведения коллективных переговоров.

Лица, участвующие в коллективных переговорах, подготовке проекта коллективного договора, соглашения, освобождаются от основной работы с сохранением среднего заработка на срок, определяемый соглашением сторон, но не более трех месяцев.

Все затраты, связанные с участием в коллективных переговорах, компенсируются в порядке, установленном законодательством, коллективным договором. Оплата услуг экспертов, специалистов и посредников производится приглашающей стороной, если иное не будет предусмотрено коллективным договором.

Представители работников, участвующие в коллективных переговорах, в период их ведения не могут быть без предварительного согласия органа, уполномочившего их на представительство, подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу или уволены по инициативе работодателя, за исключением случаев расторжения трудового договора за совершение проступка, за который законами предусмотрено увольнение с работы.

Участники коллективных переговоров, другие лица, связанные с ведением коллективных переговоров, не должны разглашать полученные сведения, если эти сведения относятся к охраняемой законом тайне (государственной, служебной, коммерческой и иной).

Сроки, место и порядок проведения коллективных переговоров определяются представителями сторон, являющимися участниками указанных переговоров.

При заключении коллективного договора в филиале, представительстве, ином обособленном структурном подразделении организации представителем работодателя является руководитель соответствующего подразделения, уполномоченный на это работодателем.

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором. Стороны имеют право продлить действие коллективного договора на срок не более трех лет (ст. 43 ТК РФ).

Действие коллективного договора распространяется на всех работников данной организации, ее филиала, представительства и иного обособленного структурного подразделения.

Коллективный договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации, расторжения трудового договора с руководителем организации.

При реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение всего срока реорганизации.

При смене формы собственности организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение трех месяцев со дня перехода прав собственности.

При реорганизации или смене формы собственности организации любая из сторон имеет право направить другой стороне предложения о заключении нового коллективного договора или продлении действия прежнего на срок до трех лет.

При ликвидации организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение всего срока проведения ликвидации.

Коллективный договор в течение семи дней со дня подписания направляется представителем работодателя (работодателем) на уведомительную регистрацию в соответствующий орган по труду (ст. 50 ТК РФ).

Вступление коллективного договора, соглашения в силу не зависит от факта их уведомительной регистрации.

При осуществлении регистрации коллективного договора, соглашения соответствующий орган по труду выявляет условия, ухудшающие положение работников по сравнению с ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, и сообщает об этом представителям сторон, подписавшим коллективный договор, соглашение, а также в соответствующую государственную инспекцию труда. Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников, недействительны и не подлежат применению.

Контроль за выполнением коллективного договора, соглашения осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду. При проведении контроля представители сторон обязаны предоставлять друг другу необходимую для этого информацию.

4.5.2. Соглашения и их виды

Соглашение — правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

В соглашение могут быть включены взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- оплата труда;
- условия и охрана труда;
- режимы труда и отдыха;
- развитие социального партнерства;
- иные вопросы, определенные сторонами.

В зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений могут быть заключены соглашения: генеральное, региональное, отраслевое (межотраслевое), территориальное, по договоренности сторон и иные.

Генеральное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне.

Региональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ.

Отраслевое (межотраслевое) соглашение определяет общие условия оплаты труда, трудовые гарантии и льготы работникам отрасли (отраслей). Такое соглашение может заключаться на федеральном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

Территориальное соглашение устанавливает общие условия труда, трудовые гарантии и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования.

Соглашения по договоренности сторон, участвующих в коллективных переговорах, могут быть двусторонними и трехсторонними.

Иные соглашения могут заключаться сторонами на любом уровне социального партнерства по отдельным направлениям регулирования социально-трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 45 ТК РФ). Соглашение, в отличие от коллективного договора, заключается на отраслевом, территориальном, региональном уровнях. Оно заключается работодателями, объединенными в рамках отрасли, региона, территории.

Их интересы на коллективных переговорах представляют объединения работодателей, иные представители работодате-

лей. В том случае, когда соглашение предусматривает полное или частичное финансирование из бюджета (федерального, субъекта РФ, местного), оно должно заключаться с участием соответствующего органа исполнительной власти или местного самоуправления, который выступает в качестве представителя работодателей (одного из представителей работодателей).

Другой стороной соглашений выступают работники, занятые у данных работодателей. Их представителями являются соответствующие профсоюзы и их объединения.

Соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений. Содержание и структура соглашения определяются по договоренности между представителями сторон, которые свободны в выборе круга вопросов для обсуждения и включения в соглашение.

Примером подобного соглашения может считаться Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ.

4.5.3. Трудовой договор: назначение и содержание

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник (ст. 56 ТК РФ).

Понятие трудового договора содержит такой термин, как «трудовая функция». Под *трудовой функцией* понимается работа по определенной специальности, квалификации или должности.

Специальность — это вид профессиональной деятельности, усовершенствованной путем специальной подготовки (например, менеджер по персоналу, врач-хирург, слесарь-инструментальщик); определенная область труда, знания.

Квалификация — уровень подготовленности, мастерства, степень годности к выполнению труда по определенной специаль-

ности или должности, определяемые разрядом, классом, званием и другими квалификационными категориями. Показателем, определяющим степень квалификации работника, является квалификационный разряд. Квалификационный разряд устанавливается с учетом сложности, ответственности и условий работы на основании тарифно-квалификационного справочника.

Должность — это установленный комплекс обязанностей и соответствующих им прав, определяющий место и роль работника в той или иной организации.

Работник обязуется выполнять обусловленную соглашением трудовую функцию лично. Он не вправе поручить ее другому работнику или нанять другое лицо для выполнения обязанностей, взятых на себя по трудовому договору.

Данное в ст. 56 ТК РФ понятие трудового договора позволяет выделить основные элементы, отличающие его от гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда: договора подряда; договора на выполнение научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских и технических работ; договора возмездного оказания услуг; договора поручения. К таким элементам относятся:

- обязанность, принимаемая на себя по трудовому договору работником, специфика которой выражается в выполнении работы по определенной специальности, квалификации или должности, т.е. обусловленная соглашением сторон трудовая функция;

- выполнение работы с подчинением внутреннему трудовому распорядку;

- обязанность работодателя обеспечить работнику условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами о труде, соглашениями, коллективным договором, иными актами о труде, трудовым договором, а также своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

В отличие от трудового договора, заключаемого с работником для выполнения им определенной трудовой функции, все указанные гражданско-правовые договоры заключаются для выполнения определенной работы, целью которой является достижение ее конкретного конечного результата. Достижение же конкретного, обусловленного договором результата влечет за собой прекращение этого договора. Иначе говоря, в отличие от трудового договора выполнение определенной работы по гражданско-правовому договору — лишь способ достижения результата, обусловленного договором. Так, по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика)

определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

По договору на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ исполнитель обязуется разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее.

При выполнении трудовой функции по трудовому договору выделить индивидуальный конечный результат труда работника достаточно сложно. Так, результат труда бухгалтера, экономиста, менеджера и других работников при выполнении ими своих трудовых обязанностей, как правило, получает свое выражение в результате работы отдела, цеха и т.п. в целом.

В связи с этим трудовая функция работника, как правило, не направлена на достижение какого-либо конечного результата. Хотя в процессе ее выполнения достижение тех или иных конкретных результатов возможно.

Однако достижение того или иного конкретного результата в процессе выполнения трудовой функции не является целью трудового договора и не является основанием для прекращения его действия в связи с этим.

Выполнение трудовой функции с подчинением внутреннему трудовому распорядку — второй по важности элемент, отражающий специфику трудового договора.

В отличие от трудового договора, по которому работник обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка (соблюдать режим рабочего времени, технологическую дисциплину, точно и своевременно исполнять распоряжения работодателя и др.), отношения, вытекающие из гражданско-правовых договоров, предполагают автономию воли исполнителя. Так, например, по договору подряда, если иное не предусмотрено договором, подрядчик самостоятельно определяет способы выполнения задания заказчика.

Предусмотренная ст. 56 ТК РФ обязанность работодателя обеспечивать работнику условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами, также отличает трудовой договор от смежных гражданско-правовых договоров, по которым исполнители работы не только самостоятельно определяют способы ее выполнения, но и, как правило, выполняют ее из своих материалов, своими силами и средствами.

В отличие от трудового договора, по которому работодатель обязуется своевременно и полностью, как правило, два раза в месяц выплачивать работнику заработную плату, по гражданско-правовым договорам оплата производится по окончании

работы за ее конечный результат. Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда. Она определяется на основании заранее установленных системы заработной платы, размера тарифной ставки, оклада и различного вида выплат. Результат работы согласно гражданско-правовому договору оплачивается в соответствии с суммой, обусловленной договором.

Отличие трудового договора от гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда, имеет не только и даже не столько теоретическое, сколько существенное практическое значение. Заключая трудовой договор, гражданин подпадает под действие трудового законодательства. Ему должны предоставляться соответствующие социальные гарантии. Лица, работающие по гражданско-правовым договорам, такими гарантиями не пользуются¹.

В трудовом договоре указываются: фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового договора являются:

- место работы (с указанием структурного подразделения);
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);

¹ Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. Ю. П. Орловского. М.: Контракт: ИНФРА-М, 2004. С. 56-84.

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение велось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами (ст. 57 ТК РФ).

В трудовом договоре должны быть указаны сведения о работодателе и работнике. В качестве работодателя выступает юридическое лицо, а не филиал или представительство юридического лица, несмотря на то что они являются его обособленными подразделениями и расположены вне места нахождения юридического лица.

Сведения о работодателе включают полное его наименование, содержащее указание на организационно-правовую форму, место нахождения и почтовый адрес организации. Почтовый адрес организации может не совпадать с местом ее нахождения как юридического лица. Место нахождения юридического лица определяется местом его государственной регистрации. Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения его постоянно действующего исполнительного органа, а в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа — иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности.

Почтовый адрес организации определяет ее фактическое территориальное расположение, т.е. почтовый индекс, название города, поселка, наименование улицы и номер дома (строения).

Если в качестве работодателя выступает физическое лицо, в трудовом договоре должны быть указаны его фамилия, полное имя и отчество, домашний (почтовый) адрес.

Работник как сторона трудового договора указывает в договоре фамилию, имя и отчество, дату рождения в соответствии с паспортом или иным документом, удостоверяющим его личность.

К числу обязательных элементов трудового договора относятся:

1) место работы, т.е. конкретная организация — юридическое лицо, имеющее свое наименование, а также структурное подразделение внутри организации, в которое работник принимается на работу (отдел, цех, участок и др.). По желанию работника рабочее место может быть указано с большей конкретизацией (например, конкретный механизм, агрегат).

Если работник принимается на работу в филиал или представительство юридического лица, в трудовом договоре указываются как собственное наименование филиала или представительства, его почтовый адрес (название населенного пункта, наименование улицы, номер дома), так и полное наименование юридического лица, структурным подразделением которого являются филиал или представительство;

2) дата начала работы, т.е. число, месяц и год, когда работник обязан приступить к выполнению своих трудовых обязанностей. Дата начала работы может совпадать с датой заключения трудового договора, или стороны могут договориться о том, что работник приступит к работе позже. В любом случае в трудовом договоре указывается точная дата начала работы. Если трудовой договор заключается на определенный срок, в нем указывается также конкретный срок трудового договора, например один год, два года;

3) наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации работника, в соответствии с которыми он будет выполнять трудовую функцию, обусловленную соглашением сторон.

Под *профессией* понимается род трудовой деятельности, занятий человека, владеющего комплексом специальных знаний, умений, навыков, полученных путем образования.

Наименование должности, профессии и специальности указывается в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием организации.

Штатное расписание — это организационно-распорядительный документ, в котором закрепляется должностной и численный состав организации, а также указывается фонд заработной платы. Оно составляется по установленной Госкомстатом России форме и включает перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках, ежемесячном

фонде заработной платы. Штатное расписание подписывается главным бухгалтером организации и визируется руководителями структурных подразделений.

Утверждается штатное расписание приказом руководителя организации. Штатное расписание является документом долговременного действия. Однако при необходимости в него могут быть внесены изменения, дополнения или другие коррективы.

В тех случаях, когда поручаемая работнику трудовая функция не укладывается в содержание работы по той или иной конкретной должности, профессии или специальности, обусловленной при заключении трудового договора, в нем наряду с этой должностью, профессией или специальностью указывается также конкретно-определенная работа, выполнять которую работник обязуется. Если выполнение работы по определенной должности, специальности или профессии, на которую принят работник, в соответствии с федеральными законами связано с предоставлением льгот или установлением ограничений, то наименование этой должности, специальности или профессии работника указывается в трудовом договоре в соответствии с квалификационными справочниками, утверждаемыми в порядке, установленном Правительством РФ.

Права и обязанности работника определяет ст. 21 ТК РФ. В соответствии с ней работник имеет следующие права:

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;
- на предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- на полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;

- право работников на объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

- на участие в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;

- на ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

- на защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

- на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;

- на возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;

- на обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;

- соблюдать трудовую дисциплину;

- выполнять установленные нормы труда;

- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Права и обязанности работодателя определяет ст. 22 ТК РФ. В соответствии с ней работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;

- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;

- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

- соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами.
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном ТК РФ;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;

- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;

- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;

- исполнять иные обязанности, предусмотренные ТК РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями и трудовыми договорами;

- обеспечивать условия труда, предоставлять компенсации и льготы за работу в тяжелых, вредных или опасных условиях, которые оговариваются в трудовом договоре с тем работником, который в соответствии с ним обязуется выполнять работу в указанных условиях;

- обеспечивать режим труда и отдыха, если в отношении работника, с которым заключается трудовой договор, он не совпадает с общим режимом труда и отдыха, установленным правилами внутреннего трудового распорядка. Например, неполный рабочий день или неполная рабочая неделя, работа только в одну смену при многосменном режиме работы организации, предоставление дополнительного перерыва в течение рабочего дня, свободного от работы дня в течение недели, предоставление дополнительно помимо предусмотренного законодательством, коллективным договором (соглашением) отпуска.

Выбор формы оплаты труда обычно осуществляется из трех традиционных *форм оплаты труда*:

- сдельной;
- повременной;
- оплаты по окладу.

При *сдельной форме заработной платы* оплата производится за количество и качество изготовленной продукции или выполненный объем работ. В этом случае мерой труда является количество выработанной продукции.

Сдельная оплата труда в большей степени, чем повременная, способствует созданию материальной заинтересованности каждого рабочего в результатах своего труда, поскольку заработная

плата при этом поставлена в прямую зависимость от его конечных результатов. По мере комплексной механизации и автоматизации производственных процессов область применения повременной оплаты труда расширяется. В то же время переход со сдельной на повременную форму оплаты не должен приводить к снижению производительности труда.

На выбор формы оплаты труда влияют особенности технологии, средства труда и формы его организации, требования к качеству продукции и др.

Всесторонний учет этих условий в полной мере возможен только непосредственно в организации. Поэтому организация имеет право выбирать и устанавливать формы оплаты труда для рабочих каждого подразделения отдельно.

Применение сдельной оплаты труда наиболее целесообразно при наличии технически обоснованных норм времени и выработки, натуральных показателей, отражающих затраты труда и выполненный объем работы; при наличии у рабочего возможности при определенных организационно-технических условиях развития производства выполнять и перевыполнять действующие нормы, увеличивать выпуск продукции без ухудшения ее качества; при необходимости стимулирования рабочих в увеличении выработки продукции на операции, процессе или объема выполняемых работ; при наличии хорошо налаженной системы учета выполненной работы.

Сдельная форма оплаты труда не должна приводить к ухудшению качества выпускаемой продукции, нарушению технологических режимов, перерасходу материально-энергетических ресурсов.

При *повременной форме заработной платы* оплата производится в зависимости от фактически отработанного времени с учетом квалификации рабочего и условий труда. Повышенные требования к качеству продукции или выполняемых работ являются важным критерием целесообразности применения этой формы оплаты труда. Повременная оплата эффективна, когда работа не поддается точному учету и нормированию; если отсутствует возможность или необходимость увеличения выпуска продукции; когда рабочий не может влиять на увеличение выпуска продукции и количественные результаты работы не зависят или зависят незначительно от самого исполнителя; если увеличение выпуска продукции может привести к ухудшению ее качества.

По мере развития и совершенствования форм оплаты труда происходит усиление связи повременной оплаты с нормированием труда. Это находит отражение и в установлении для рабочих-повременщиков норм обслуживания, нормированных

или производственных заданий. Организация точного и четкого учета выполнения этих заданий становится обязательным условием правильной организации повременной формы оплаты труда.

При наличии в организации сдельной и (или) повременной форм оплаты труда в обязательном порядке должна быть разработана разрядная тарифная сетка.

Оплата по окладу устанавливается в фиксированной величине за месяц (полмесяца) в основном в отношении работ по должностям, где не представляется возможным количественное измерение выработки в натуральных измерителях.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

К числу дополнительных условий, которые стороны могут включать в трудовой договор по своему усмотрению, ч. 3 ст. 57 ТК РФ относит следующие:

– условие об испытании с указанием конкретного срока его проведения;

– условие о неразглашении государственной, служебной, коммерческой и иной охраняемой законом тайны.

Государственную тайну составляют предусмотренные в специальных перечнях важнейшие сведения, разглашение которых может причинить существенный вред интересам России. Согласно Конституции РФ перечень сведений, составляющих государственную тайну, определяется федеральным законом.

Служебную или коммерческую тайну составляют сведения, связанные с деятельностью организации, разглашение (передача, утечка) которых может нанести ущерб ее интересам. В соответствии со ст. 139 ГК РФ информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

Перечень сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну организации, определяет руководитель этой организации. Однако при определении такого перечня он обязан учитывать положения законов или иных нормативных правовых актов, предусматривающих сведения, которые не могут составлять служебную или коммерческую тайну.

Согласно действующему законодательству не могут составлять коммерческую тайну следующие сведения:

- учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и устав;

- документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);
- сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки и правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственный бюджет России;
- документы о платежеспособности; сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;
- документы об уплате налогов и обязательных платежей;
- сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства и размерах причиненного при этом ущерба;
- сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах, акционерных обществах, объединениях и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Кроме того, государственным и муниципальным предприятиям запрещено до и в процессе приватизации относить к коммерческой тайне данные о размерах имущества предприятия и его денежных средствах; о вложении средств в доходные активы (ценные бумаги) других предприятий, в процентные облигации и займы, в уставные фонды совместных предприятий; о кредитных, торговых и иных обязательствах предприятия, вытекающих из законодательства России и заключенных им договоров; о договорах с кооперативами, иными негосударственными предприятиями, творческими и временными трудовыми коллективами, а также отдельными гражданами.

К иной охраняемой законом тайне относятся:

- сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях;
- сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства;
- сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений и т.д.);

- сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Условие о неразглашении государственной, служебной, коммерческой и иной охраняемой законом тайны может быть предусмотрено в трудовом договоре только с таким работником, которому сведения, составляющие такую тайну, станут известными в связи с исполнением им своей трудовой функции.

В связи с этим в трудовом договоре или в приложении к нему должно быть точно указано, какие конкретно сведения, содержащие государственную, служебную, коммерческую или иную охраняемую законом тайну, доверяются данному работнику.

Следует отметить, что с лицами, которые по характеру выполняемой работы будут иметь доступ к государственной тайне, трудовой договор заключается только после оформления допуска по соответствующей форме в установленном порядке.

В соответствии со ст. 21 Закона РФ от 21 июля 1993 г. № 5485-1 «О государственной тайне» (в ред. от 8 ноября 2011 г. № 309-ФЗ) допуск граждан к государственной тайне осуществляется в добровольном порядке и предусматривает:

- принятие на себя обязательств перед государством по нераспространению доверенных им сведений, составляющих государственную тайну;
- согласие на частичные временные ограничения их прав в соответствии со ст. 24 указанного Закона;
- письменное согласие на проведение в отношении их полномочными органами проверочных мероприятий;
- определение видов, размеров и порядка предоставления льгот, предусмотренных указанным Законом;
- ознакомление с нормами законодательства РФ о государственной тайне, предусматривающими ответственность за его нарушение;
- принятие соответствующего решения руководителем организации о допуске оформляемого лица к государственной тайне.

Условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока может быть включено в трудовой договор только в том случае, если этот же договор, прилагаемый к нему или отдельный специальный договор содержит условие об обязанности работодателя оплатить обучение работника. При этом не имеет значения, где будет проходить обучение работник — в специальном учебном заведении, в другой организации или непосредственно в той организации, с которой заключен трудовой договор.

Приведенный в ч. 3 ст. 57 ТК РФ дополнительный перечень условий трудового договора не является исчерпывающим. Помимо указанных условий стороны вправе включить в трудовой договор и любые другие условия, если они не ухудшают положение работника по сравнению с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением. В противном случае они будут являться недействительными.

Условия, включенные сторонами в трудовой договор, являются для них обязательными. Они не могут быть изменены в одностороннем порядке ни работником, ни работодателем. Однако по взаимному соглашению стороны вправе вносить в трудовой договор любые изменения и дополнения, если они не ухудшают положение работника по сравнению с законодательством о труде. Внесение изменений и дополнений в трудовой договор оформляется в письменном виде отдельным соглашением, которое подписывается обеими сторонами трудового договора и является его неотъемлемой частью.

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

В случае если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо работника:

- для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;
- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода времени (сезона);

- с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;
- для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий, эпизоотий, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;
- с лицами, поступающими на работу в организации — субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организациях розничной торговли и бытового обслуживания — до 25 работников), а также к работодателям — физическим лицам;
- с лицами, направляемыми на работу за границу;
- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также для проведения работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;
- с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы;
- с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкретной датой;
- для работ, непосредственно связанных со стажировкой и профессиональным обучением работника;
- с лицами, обучающимися по дневным формам обучения;
- с лицами, работающими в данной организации по совместительству;
- с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного характера;
- с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении произведений, профессиональными спортсменами в соответствии с перечнями профессий, утвержденными Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- с научными, педагогическими и другими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса, проведенного в порядке, установленном законом или иным нормативным правовым актом органа государственной власти или органа местного самоуправления;

- в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, а также в политических партиях и других общественных объединениях;
- с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;
- с лицами, направленными на временные работы органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указывается срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения такого договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то трудовой договор аннулируется.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет.

В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет.

С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора.

Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы.

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

В отдельных случаях с учетом специфики работы ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных ТК РФ, иными федераль-

ными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Несмотря на активно ведущиеся споры на предмет необходимости трудовых книжек, на сегодня они используются как универсальный документ для анализа трудовой деятельности.

Форма, порядок ведения и хранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовых книжек и обеспечения ими работодателей установлены постановлением Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках» и постановлением Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. № 69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек».

Работодатель (за исключением работодателей — физических лиц) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае если работа в этой организации является для работника основной.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, пункт ТК РФ или иного федерального закона.

При заключении трудового договора некоторые работники подлежат обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию — лица, не достигшие 18 лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами. Без такого обследования они не могут быть допущены к работе.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытания на работника распространяются положения ТК РФ, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для следующих лиц:

- поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- не достигших возраста 18 лет;
- окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Однако доказывание несостоятельности работника на практике крайне затруднено. Решение работодателя работник имеет право обжаловать в судебном порядке.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

В течение срока действия трудовой договор может изменяться и дополняться. Так, возможен перевод на другую постоянную работу и перемещение.

Перевод на другую постоянную работу в той же организации по инициативе работодателя, т.е. изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора, равно как и перевод на постоянную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией допускаются только с письменного согласия работника.

Работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением в предоставлении другой работы, работодатель обязан с его согласия перевести на другую имеющуюся работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья. При отказе работника от перевода либо отсутствии в организации соответствующей работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 8 ст. 77 ТК РФ.

Не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение определенных сторонами существенных условий трудового договора по инициативе работодателя при продолжении работником работы без изменения трудовой функции.

О введении указанных изменений работник должен быть уведомлен работодателем в письменной форме не позднее чем за два месяца до их введения, если иное не предусмотрено ТК РФ или иным федеральным законом.

Если работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему иную имеющуюся в организации работу, соответствующую его квалификации и состоянию здоровья, а при отсутствии такой работы — вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья.

При отсутствии указанной работы, а также в случае отказа работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 7 ст. 77 ТК РФ.

Если работник отказывается от продолжения работы на условиях соответствующих режимов рабочего времени, то трудовой договор расторгается в соответствии с п. 2 ст. 81 ТК РФ с предоставлением работнику соответствующих гарантии и компенсаций.

Отмена режима неполного рабочего времени производится работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации.

Не могут вводиться изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения.

В случае производственной необходимости работодатель имеет право переводить работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Такой перевод допускается для предотвращения катастрофы, производственной аварии или устранения последствий катастрофы, аварии или стихийного бедствия; для предотвращения несчастных случаев, простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), уничтожения или порчи имущества, а также для замещения отсутствующего работника. При этом работник не может быть переведен на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Продолжительность перевода на другую работу для замещения отсутствующего работника не может превышать одного месяца в течение календарного года (с 1 января по 31 декабря).

С письменного согласия работник может быть переведен на работу, требующую более низкой квалификации.

Расторжение трудового договора может происходить по инициативе одной из сторон или по независящим от сторон причинам в следующих случаях:

— если достигнуто соглашение сторон о расторжении договора. Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора;

— если истек срок трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

— если расторжение трудового договора инициировано работником (ст. 80).

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора, работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами не может быть откано в заключение трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается. Трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя в случаях:

- ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем — физическим лицом;

- сокращения численности или штата работников организации;

- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

- состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

— недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

- смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей;

- прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

- разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

- совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

- нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

- совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы;

- принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

- однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

- представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

- прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требовала такого допуска;
- в иных случаях, предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;
- в других случаях, установленных ТК РФ и иными федеральными законами.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем — физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенных в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этих структурных подразделений производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

Трудовой договор может быть также расторгнут, если:

- работник переведен по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или перешел на выборную работу (должность);
- работник отказался от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией;
- работник отказался от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- работник отказался от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- работник отказался от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- возникли обстоятельства, не зависящие от воли сторон, а именно:
 - призыв работника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
 - восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;
 - избрание на должность;
 - осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;

— признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;

— смерть работника либо работодателя — физического лица, а также признание судом работника либо работодателя — физического лица умершим или безвестно отсутствующим;

— наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), если данное обстоятельство признано решением Правительства РФ или органа государственной власти соответствующего субъекта РФ;

• нарушены установленные ТК РФ или иным федеральным законом правила заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы, а именно:

— заключен трудовой договор в нарушение приговора суда о лишении конкретного лица права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью;

— заключен трудовой договор на выполнение работы, противопоказанной данному лицу по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;

— отсутствует соответствующий документ об образовании, если выполнение работы требует специальных знаний в соответствии с федеральным законом или иным нормативным правовым актом;

— в других случаях, предусмотренных федеральным законом.

В этих случаях работодатель выплачивает работнику выходное пособие в размере среднего месячного заработка, если нарушение правил заключения трудового договора допущено не по вине работника.

При смене собственника имущества организации новый собственник не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности имеет право расторгнуть трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером. При этом им выплачивается компенсация в размере не менее трехмесячного среднего заработка.

Смена собственника имущества организации не является основанием для расторжения трудовых договоров с другими работниками организации.

В случае отказа работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации трудовой договор прекращается в соответствии с п. 6 ст. 77 ТК РФ.

При смене собственника имущества организации сокращение численности или штата работников допускается только после государственной регистрации перехода права собственности. Тру-

довой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным ТК РФ и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Трудовой договор, заключенный на период исполнения обязанностей временно отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона.

В трудовом законодательстве существует и еще один тип договоров между работодателем и исполнителем работы. Это *ученические договоры*, регулирующие принципиально новый тип трудовых отношений, появление которого обусловлено вступлением в силу ТК РФ.

Согласно действующим положениям ТК РФ работодатель имеет право заключать с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение, а с работником данной организации — ученический договор на переобучение без отрыва от работы.

Ученический договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными актами, содержащими нормы гражданского права. Ученический договор с работником данной организации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора.

Ученический договор должен содержать:

- наименование сторон;
- указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником;
- обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором;
- указание об обязанности работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре;
- срок ученичества;
- размер оплаты в период ученичества.

Ученический договор может содержать иные условия, определенные соглашением сторон.

Ученический договор заключается в письменной форме в двух экземплярах на срок, необходимый для обучения данной профессии, специальности, квалификации, и действует со дня, указанного в этом договоре, в течение предусмотренного им срока.

Действие ученического договора продлевается на время болезни ученика, прохождения им военных сборов и в других случаях, предусмотренных законами и иными нормативными правовыми актами.

В течение срока действия ученического договора его содержание может быть изменено только по соглашению сторон.

Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующих возраста, профессии, специальности при выполнении соответствующих работ. Работники, проходящие обучение в организации, по соглашению с работодателем могут полностью освобождаться от работы по трудовому договору либо выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени.

В период действия ученического договора работники не могут привлекаться к сверхурочным работам, направляться в служебные командировки, не связанные с ученичеством.

Ученикам в период ученичества выплачивается стипендия, размер которой определяется ученическим договором и зависит от получаемой профессии, специальности, квалификации, но не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Работа, выполняемая учеником на практических занятиях, оплачивается по установленным расценкам. На учеников распространяется трудовое законодательство, включая законодательство об охране труда¹.

Тематика рефератов

1. Стили лидерства и их сравнительный анализ.
2. Конфликт и борьба за лидерство.
3. Типология креативного мышления А. Роу на примере...
4. Профессиональная ориентация персонала как стратегическая задача кадрового менеджмента.
5. Использование коучинга при управлении человеческими ресурсами.

¹ Климova М. А. Оплата труда работников: зарплата, премии, доплаты, надбавки, другие выплаты, налогообложение. М., 2004 (Библиотечка «Российской газеты». № 17).

6. Профессиональное обучение техникам креативного решения проблем.
7. Планирование карьеры.
8. Креативная деятельность бизнес-лидеров (на примере...).
9. Реализация компетентностного подхода в образовании (на примере отдельной специальности).
10. Методы обучения персонала: практический опыт (на примере...).

Вопросы для обсуждения

1. В условиях современного российского рынка труда ряд профессий остается невостребованным в связи с негативным отношением к ним со стороны учащихся; как следствие, на рынке создается дисбаланс спроса и предложения. Какие мероприятия вы предложили бы для популяризации подобных профессий? Можно ли для решения задачи использовать методы профориентации?

2. Вспоминая о начале своей карьеры в компании Ford, ее будущий руководитель Ли Якокка рассказывал о следующей практике: каждый из пришедших должен был пройти краткую стажировку во всех основных отделах корпорации, вне зависимости от того, где он должен был продолжать свою деятельность. К какому типу профессионального обучения можно отнести эту практику? В чем ее плюсы и минусы?

3. В числе основных проблем американской системы образования в конце XX в. А. Роу выделял следующие: недостаток квалифицированных преподавателей; невостребованность искусства и гуманитарных наук в учебных планах; мало уделяется внимания процессам развития мышления; преимущественная подготовка студентов только к одной специальности. А какие проблемы, наиболее характерные для современного состояния российского образования, вы можете назвать? Какие основные экономические и социальные тенденции определяет направления развития образования в России?

Литература

1. Горелов, Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
2. Дауни, М. Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей / М. Дауни. — М. : Добрая книга, 2005.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. Ю. П. Орловского. — М. : Контракт : ИНФРА-М, 2004.
4. Креативное мышление в бизнесе : пер. с англ. — М. : Альпина бизнес Букс, 2006.
5. Ландсберг, М. Коучинг / М. Ландсберг. — М. : Эксмо-Пресс, 2004.
6. Орлов, М. А. Основы классической ТРИЗ. Практическое руководство для изобретательного мышления / М. А. Орлов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : СОЛОН-ПРЕСС, 2006.

7. Основы наукоемкой экономики / под ред. И. Максимцева. — М. : Креативная экономика, 2010.
8. Роу, А. Дж. Креативное мышление / А. Дж. Роу ; пер. с англ. В. А. Островского. — М. : ИТ Пресс, 2007.
9. Спивак, В. А. Лидерство: учеб. пособие / В. А. Спивак. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
10. Торн, С. Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торн. — М. : Питер, 2004.

Глава 5

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В результате изучения вопросов, рассмотренных в данной главе, обучающийся будет:

знать

- современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами;
- опыт зарубежных стран в сфере управления человеческими ресурсами;
- основные проблемы и задачи, стоящие перед мировыми организациями в сфере управления человеческими ресурсами;
- основы информационного обеспечения процессов управления человеческими ресурсами;

уметь

- проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений;
- анализировать кросс-культурные аспекты в процессе управления человеческими ресурсами;
- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;

владеть

- навыками разработки информационных систем управления человеческими ресурсами на предприятии;
 - навыками анализа культурных различий в управлении человеческими ресурсами;
 - навыками и методами сбора информации для анализа текущей ситуации на предприятии.
-

5.1. Глобализация и международное управление человеческими ресурсами

5.1.1. Влияние глобализации на международный рынок труда

Глобализация представляет собой процесс международной интеграции в области труда, финансов, торговли, производства, информатики, телекоммуникаций, образования. Процесс объеди-

нения и взаимопроникновения национальных хозяйственно-экономических комплексов активизировался в конце XX в. и приобрел новые формы взаимозависимости стран: Всемирная торговая организация, Международный валютный фонд, Всемирный банк, Международная организация труда, транснациональные корпорации, Болонский процесс и др. Существенно возросла международная миграция рабочей силы.

При всем различии взглядов в оценке этого процесса можно выделить две диаметрально противоположные точки зрения:

- экономико-технологическая;
- социально-трудова (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Подходы к оценке глобализации

Сторонники экономико-технологического подхода позитивную оценку глобализации связывают с ростом прибыли, увеличением масштабов производства, снижением издержек. Действительно, глобализация потенциально обладает значительными резервами повышения эффективности производства благодаря углублению разделения труда, росту экономики в результате увеличения масштаба производства и снижения затрат, оптимизации размещения ресурсов в мире, использованию дешевой рабочей силы стран третьего мира и др.

Негативная оценка этого процесса со стороны антиглобалистов объясняется серьезным обострением в результате глобализации социальных проблем, ослаблением национальных систем социальной защиты, «эрозией» социальной солидарности, а также возникновением экологических и техногенных катастроф, представляющих угрозу самому существованию человечества и др.

Социальные последствия глобализации изучаются многими международными организациями. Под эгидой Международной организации труда (МОТ) образована Всемирная комиссия по социальным последствиям глобализации (World Commission on Social Dimension of Globalization). Секретариат комиссии ориентируется в своей деятельности на рабочий аппарат, а также на финансовые и информационные ресурсы МОТ.

Проанализировав различные аспекты этого процесса, его последствия для экономического и социального прогресса, взгляды людей на проблемы глобализации, комиссия отметила ее противоречивый характер.

Явно прослеживается противоречие между первоначальными оптимистическими ожиданиями людей, во многом вызванными тотальной пропагандой проводников глобализма, и реальными последствиями этого процесса. Углубляется противоречие между задачами экономического и технологического развития мировой цивилизации, с одной стороны, и потребностями социального и культурного развития — с другой. И, как следствие, наблюдается повсеместное ослабление национальных систем социальной защиты населения. Все аспекты развития человечества необоснованно и чрезмерно подчинены интересам рынка, который представляет собой лишь часть экономики, а сама экономика — компонент комплексной и сложной системы как отдельного государства, так и жизнедеятельности всего мирового сообщества.

Поэтому МОТ предлагает изменить целевую направленность процесса глобализации и принять универсальные ценностные

ориентиры, правила и нормы измерений, в рамках которых должен развиваться этот процесс. Такими ориентирами являются:

- соответствие интересам всех людей, включая уважение их прав и культурной самобытности, обеспечение достойной занятости и гендерного равноправия;

- демократическое и эффективное государство, способное интегрироваться в мировую экономику и обеспечить социальную и экономическую безопасность;

- устойчивое развитие, включающее принятие концепции «достойного труда для всех» в качестве глобальной цели;

- честные правила, обеспечивающие реальное равенство возможностей и доступа к рынку всех стран, признание специфических потребностей их развития;

- глобализация вместе с солидарностью, предлагающие оказание помощи государствам и людям, не имеющим возможности воспользоваться преимуществами глобализации;

- обеспечение большей информированности организаций и лиц всех уровней по проблемам глобализации, особенно обладающих возможностями воздействовать на нее;

- углубление партнерства между всеми участниками этого процесса (международными организациями, правительствами, социальными партнерами, неправительственными организациями и т.д.).

Целесообразно установить систему контроля и управления процессами глобализации в экономической и социально-трудовой сферах на различных уровнях (локальном, национальном, региональном и международном). Приоритетным при этом должен быть национальный уровень как основное звено в решении экономических и социальных проблем глобализации. В международном плане рекомендуется установить более справедливые правила мировой торговли, прежде всего в рамках ВТО, реформировать мировую финансовую систему и сферу труда (включая совершенствование международных стандартов, норм, процессов миграции рабочей силы и др.), добиться всеобщего признания выдвинутой МОТ концепции «достойного труда» в качестве глобальной цели.

Особое внимание заслуживают активизация и углубление научных исследований по проблемам глобализма и интеграции усилий ученых в этой области.

Глобализация оказывает большое воздействие на трансформацию национальных и международных рынков труда и миграцию рабочей силы, наблюдается неуклонное их сближение (конвергенция).

Основными проявлениями воздействия глобализации на рынки труда и занятости населения являются:

- возрастание потребности в научно-технических кадрах и рабочих высокой квалификации и, соответственно, снижение потребности в неквалифицированной рабочей силе;

- ускорение секторальной реструктуризации национальных экономик с соответствующими изменениями профессионально-квалифицированной структуры работников;

- свертывание производства и массовые увольнения в одних отраслях и ускоренное развитие и нехватка кадров в других;

- «утечка мозгов» из слаборазвитых стран в экономически развитые страны с более благоприятными возможностями для трудоустройства и жизни, что не только наносит огромный экономический ущерб странам-донорам, но и фактически лишает их возможности развиваться;

- маргинализация рынка труда, связанная с ростом неформальной занятости и samozанятости, соответствующим снижением уровня социального обеспечения и ухудшением условий труда населения;

- увеличение удельного веса временно и частично занятых, а также текучести кадров, сменяемости рабочих мест и профессий. По зарубежным источникам, современный работник в среднем будет вынужден в течение трудовой деятельности сменить две-три профессии. Поэтому не случайно, что в учебные планы многих высших учебных заведений за рубежом закладывается освоение двух специальностей по диплому;

- рост числа занятых в структурах ТНК, который носит противоречивый характер: с одной стороны, это позитивный фактор (увеличение числа рабочих мест), а с другой — отрицательный, поскольку ТНК, имея сильную корпоративную систему управления, выходят на национальный рынок со своими стандартами управления, компенсационными пакетами, сформированными в другой экономической, социальной и конкурентной среде. Данные стандарты при обеспечении высокого уровня доходов и компенсационных выплат часто отличаются жесткостью по отношению к местному наемному персоналу в соблюдении трудовых норм, обеспечении качества и производительности труда, решении проблем социального партнерства и др.

Это нередко приводит к несоблюдению корпорациями национального законодательства, к конфликтам с профсоюзами и пр.

Важную роль в регулировании международного и регионального рынков труда играет МОТ, провозгласившая в качестве основы международного подхода к политике в области занятости идею, заключающуюся в том, что полная и продуктивная занятость есть главное средство в решении социальных проблем и в борьбе с бедностью.

Программа МОТ по обеспечению занятости на период до 2015 г. включает содействие:

- торговле и инвестициям в интересах производительной деятельности;

- технологическим изменениям в интересах повышения производительности и создания рабочих мест;
- достойной занятости посредством развития промышленности, предпринимательства, соблюдения трудовых норм, создания предприятий и повышения темпов роста экономики;
- устойчивому развитию в целях повышения уровня вознаграждения труда;
- трудоустройству посредством повышения уровня образования и профессиональной квалификации;
- политике в области труда для управления переменами;
- социальной защите для более совершенного функционирования рынка труда;
- безопасности и гигиене труда как условию повышения производительности;
- координации политики для повышения темпов экономического роста и занятости;
- производительной занятости в целях борьбы с нищетой и обеспечения развития.

Таким образом, глобализация оказывает противоречивое воздействие на международный рынок труда и занятость населения. Решение проблем занятости и управления рынком труда — задача прежде всего национальных и местных органов власти. Она должна решаться на основе концепции достойного труда и его компенсации в рамках трипартизма. Одновременно важную роль на рынке труда играют компании, как главные производители национального богатства и создатели рабочих мест, на которых лежит ответственность за социальную безопасность работников. Необходима увязка концепции рынка, основанного на жесткой конкуренции, и концепции социальной интеграции и социальной солидарности. Беспрецедентные возможности глобализации необходимо использовать в целях содействия искоренению нищеты, обеспечению полной занятости и более справедливого распределения возможностей и выгод данного явления.

5.1.2. Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами

Анализируя принципы управления человеческими ресурсами, необходимо учитывать тот факт, что в мире накоплен существенный опыт в данной сфере. Так, *система УЧР в Европе* и ее направленность значительно отличается от аналогичных моделей в других странах. В первую очередь это касается неформальной занятости и работающего бедного населения.

Можно выделить несколько основных отличительных черт системы управления человеческими ресурсами в странах Евросоюза, которые рассматриваются как проблемные узлы рынка труда в ЕС.

1. Молодежная безработица.

Проблематика молодежной безработицы является одной из самых острых в странах Евросоюза. В целях борьбы с молодежной безработицей государства – участники Евросоюза выработали ряд совместных решений. К ним относятся:

- усиление мобильности молодых людей с целью поиска работы за рубежом в рамках программы EURUS и инициативы «Твоя первая работа за рубежом»;
- внедрение принципа flexcurity (гибкости и безопасности труда) в систему обеспечения занятости молодых людей;
- формирование программы стажировок;
- развитие предпринимательских способностей среди молодых людей, развитие мотивации на получение образования в экономической сфере;
- масштабное использование европейских региональных фондов для финансирования программ молодежной занятости.

2. Разрыв в заработной плате между мужчинами и женщинами.

Органы Евросоюза, в том числе Европейская комиссия, особым образом выделяют проблему существования разрыва в оплате труда мужчин и женщин. Европейскому союзу удалось сделать существенное движение вперед в области достижения равенства на рынке труда в последние несколько десятилетий. Однако между странами ЕС до сих пор существуют серьезные различия в разрыве заработной платы мужчин и женщин.

3. Старение трудовых ресурсов.

Старение населения является одной из самых серьезных проблем для европейского рынка труда. По оценкам экспертов, к 2050 г. население в возрасте, превышающем 64 года, может достигнуть 51% среди общего числа жителей стран Евросоюза¹.

4. Низкий статус и низкая заработная плата низкоквалифицированной рабочей силы.

Европейский рынок труда становится все более дифференцированным, что обусловлено серьезным разрывом в уровне жизни между коренными жителями стран Евросоюза и прибывающими иммигрантами. Социальное обеспечение трудовых ресурсов, изначально проживающих в ЕС, все более увеличивается, в то время как обеспеченность приехавших мигрантов оставляет желать лучшего.

5. Плохая управляемость иммиграционными процессами.

6. Усиление проблематики занятости в связи с расширением Евросоюза.

¹ Павленко Е. Я. Глобальная экономика. Стратегические перспективы. М.: Астек-пресс, 2007.

Вхождение новых стран в состав Евросоюза обычно сопровождается неготовностью рынков труда вновь вступивших государств к деятельности в рамках единого европейского пространства.

Американская модель УЧР характеризуется децентрализацией рынка труда, в рамках которой каждый штат обладает собственным законодательством в сфере помощи безработным, своими фондами страхования и другими особенностями трудовой деятельности.

Существенной чертой американской политики в сфере поддержания занятости является распространение экономической демократии на производстве (вместо более развитой в Европе профсоюзной системы), что характеризуется значительным участием работников в управлении производственными процессами.

По своей структуре американский рынок труда является сложным динамичным образованием, в рамках которого можно наблюдать существенную дифференциацию работников, исходя из их уровня дохода, а также статуса занятости и уровня вовлеченности граждан в сферу общественного производства.

Можно выделить следующие существенные черты американского рынка труда.

1. Концентрация трудовых ресурсов в области наукоемкого производства и в сфере обслуживания.

Отраслевое распределение рабочей силы в США отличается повышенной урбанизацией, влекущей за собой рост нематериального производства, т.е. доминирования сферы услуг. Данный процесс идет синхронно с ростом американских наукоемких производств, которые позволяют снижать число занятых в рутинном промышленном труде.

2. Мультинациональный и мультирасовый состав рынка труда.

3. Один из самых высоких в мире уровней производительности труда.

По оценкам аналитиков, в США наблюдается очень высокая производительность труда, придающая серьезные конкурентные преимущества американской экономике. Так, по состоянию на конец 2000-х гг. более высокая производительность, чем в США, зафиксирована лишь в Корее, Тайване и Швеции.

4. Высокая доля женщин в структуре человеческих ресурсов.

5. Приоритет частного сектора в общей структуре занятости населения.

Известно, что США как страна с развитой рыночной экономикой делают ставку на частный бизнес. При этом малый бизнес традиционно считается основой для обеспечения занятости населения, он обеспечивает более 90% рынка труда.

6. Снижение значения профсоюзов на рынке труда.

В то время как в большинстве стран Европы профсоюзное движение набирает обороты, существенным образом оказывая давление на работодателей, на американском рынке труда значение профсоюзов не так велико. На данный момент профсоюзное движение США не способно диктовать крупному бизнесу свои условия, поэтому ему отводится периферийная роль в управлении человеческими ресурсами.

7. Повышенная уязвимость национального рынка труда в связи с переводом рабочих мест в страны третьего мира.

В последнее десятилетие возросли тенденции к перемещению низкоквалифицированного производства за рубеж. Таким образом транснациональные корпорации снижают издержки собственного производства. Данные процессы создают серьезную угрозу для многих отраслей американской экономики, в связи с чем многие компании вынуждены снижать заработную плату для американских рабочих.

8. Применение гибких графиков труда и временных форм занятости.

Глобальный экономический кризис и последовавшая вместе с ним безработица привели к внедрению актуальных антикризисных мер в управлении человеческими ресурсами. Для удержания занятости стали активно внедряться системы гибкого графика и временной трудоспособности.

9. Углубление разницы доходов между квалифицированными и неквалифицированными работниками.

Структура доходов на американском рынке труда подвержена серьезной дифференциации. Те участники рынка труда, которые обладают высокими знаниями и технологиями («белые воротнички»), имеют преимущества перед теми, кто соответствующими навыками не обладает.

Отдельного рассмотрения заслуживает *структура управления человеческими ресурсами в странах БРИК*. Страны БРИК — это участники экономических соглашений, подписанных Бразилией, Россией, Индией и Китаем. Первые буквы этих государств и дали название данному экономическому блоку, на который приходится 40% населения планеты. В последнее время говорят о расширении данного блока, добавляя в него ЮАР.

В рамках данной неформальной структуры различным национальным экономикам отводятся разные роли. Так, Бразилия и Россия рассматриваются как поставщики природных ресурсов, в то время как Индия и Китай выступают скорее как доноры трудовых ресурсов, где трудовые ресурсы Индии составляют дешевый интеллектуальный капитал, а Китай — поставщик низкоквалифицированной рабочей силы.

Одна из отличительных черт рынков труда стран БРИК, общая для всех ее участников, — это наличие значительного неформального сектора занятости, который отличается отсутствием взаимосвязи с органами государственного регулирования. В Китае количество неформально занятых составляет около 50%, а в Индии — почти 90%¹. Основная часть неформально занятых сконцентрирована в сельском хозяйстве, а также в домашних работах.

Последние несколько десятилетий характеризуются значительными изменениями в сфере занятости, заключающимися в росте сферы услуг. Национальные экономики стран, входящих в БРИК, также подвержены этим процессам, однако в значительно меньшей степени, чем, например, американская экономическая система. Наряду с ростом сферы услуг в странах БРИК наблюдается значительная концентрация трудовых ресурсов в сельском хозяйстве, которое доминирует над промышленностью. По оценке Всемирного банка, в Бразилии и России сельское хозяйство и сфера услуг имеют большее количество занятых, чем промышленная сфера.

В Японии система УЧР характеризуется тремя отличительными чертами: пожизненный найм, заработная плата и продвижение по службе с учетом выслуги лет, пофирменные профсоюзы. Известная система пожизненного найма хотя и не гарантирована письменными обязательствами между менеджерами и работниками и даже не оговорена в коллективных договорах, однако широко распространена и является, по мнению многих японских специалистов, уникальной особенностью японской системы занятости. По своей сути система пожизненного найма является уникальной чертой японской экономической системы.

Трудно сказать о точном времени появления пожизненного найма. Одни исследователи полагают, что эта система насчитывает в Японии более чем столетнюю историю. Другие считают, что в современном виде она сложилась в конце 1920-х гг. Однако большинство авторов сходится на позиции, что система пожизненного найма образовалась в период послевоенного восстановления экономики как следствие демократизации системы контроля над персоналом, внеся серьезные изменения в практику управления японскими компаниями.

В рамках японской системы пожизненного найма молодой человек, поступаая на работу, имеет представление, какую зарплату он будет получать к 55 годам (время выхода на пенсию),

¹ Рязанцев С. В., Ткаченко М. Ф. Мировой рынок труда и международная миграция : учеб. пособие. М. : Экономика, 2010.

знает размер пенсии, а также какой должности он достигнет к этому времени. Это было следствием соблюдения принципа старшинства при повышении по службе и установлении размера заработной платы.

Именно система пожизненного найма во многом обусловила «японское экономическое чудо», когда в середине XX в. японская экономическая система не только оправилась от последствий Второй мировой войны, но и стала всерьез претендовать на лидирующее место в мире.

В период 1950–1960-х гг. механизм старшинства действовал весьма эффективно, однако на определенном этапе стала актуальной задача модернизации системы пожизненного найма, поскольку последняя мало что давала для личного роста индивида. По достижении человеком 50 лет он превращался в односторонне развитого работника, который мог применять свои навыки только в рамках данной фирмы. В 1970-х гг. быстрые темпы развития японской экономики поставили вопрос о необходимости переобучения пожилых людей и смещения их с руководящих должностей. В этой ситуации многие работники старшего возраста оказались в затруднительном положении, что вылилось в серьезную общественную проблему. В этот период широкое распространение получило утверждение, что система пожизненного найма отмирает, однако ее защитники в корне не согласны с этим утверждением.

Первая третица в системе пожизненного найма появилась в период нефтяного кризиса 1973–1978 гг. С середины 1980-х гг. в Японии наметился переход от индустриального общества к информационному. Новое общество потребовало нового вида труда, принципиально отличного от труда в индустриальной стадии. В этих условиях у пожилых работников не хватило необходимых навыков и мастерства.

Ситуация стала развиваться таким образом, что пожизненная система найма была вытеснена системой «полупожизненного найма», когда работник мог быть уверен в незыблемости своего рабочего места не до 55, а до 40 лет. На рубеже конца 1980-х и начала 1990-х гг. в Японии начали высказываться еще более радикальные суждения, направленные на ликвидацию системы «полупожизненного найма» и создание «свободной занятости», однако до сих пор японская система управления человеческими ресурсами так или иначе основывается на длительном найме работника.

Японский пожизненный найм (в любой из своих форм) уходит корнями в национальный менталитет, который характеризуется развитым семейным делом, когда молодое поколение автоматизи-

чески встраивается в хозяйственную деятельность своих предков. Во многих случаях пожизненный найм был связан именно с ведением семейного бизнеса.

Тем не менее значимой тенденцией в развитии японской модели УЧР начала XXI в. является уменьшение числа лиц, относимых к группе самостоятельных хозяев и помогающих им членов семьи. Уменьшение числа занятых в сфере самостоятельного труда в рассматриваемый период стало уникальным явлением среди экономических систем развитых стран, ведь в 1980-е и 1990-е гг. именно в наиболее развитых странах возросло число лиц, занятых в сфере самостоятельного труда (прежде всего, в форме малого бизнеса).

Таким образом, аналитики как в Японии, так и в других странах полагают, что современный этап научно-технического прогресса, приведший к трансформациям характера труда, делает систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной.

Для обеспечения ее деятельности в новых условиях компании производят следующие мероприятия:

- внедрение института «временных работников», занятых неполный рабочий день;
- гибкая зарплата на внутрифирменном рынке труда со своим спросом и предложением, изолированном от внешнего рынка;
- максимальная диверсификация производства в целях сохранения занятых работников при структурных экономических изменениях;
- перемещение работников в компании-субконтракторы;
- поддержание загруженности бизнес-субъекта путем регуляции объема заказов, отдаваемых фирмам-подрядчикам.

Доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли направляются на накопление внутри компании для создания барьеров на пути будущих экономических спадов.

5.1.3. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами

Сложившаяся система управления человеческими ресурсами на национальных рынках труда в рамках глобальной экономики предполагает координирующую деятельность со стороны наднациональных структур. Спектр проблем, стоящих перед структурами такого рода, весьма широк.

Одной из первых организаций, занимающихся международной проблематикой трудовых отношений, стала Международная организация труда, которая начала свою деятельность сразу после

окончания Первой мировой войны в 1919 г. Уже тогда было очевидно, что процесс управления человеческими ресурсами в мировом масштабе — крайне разнородный процесс. Наличие глобальной регулирующей организации позволяло добиться большей гармонизации процессов в этой области. Другой причиной необходимости создания подобного учреждения в начале XX в. была необходимость поддержания мира после Первой мировой войны на основе соблюдения принципов социальной справедливости во всех странах.

По сути, МОТ является единственной трехсторонней международной организацией, которая обеспечивает связь между представителями правительственных организаций, работодателями и работников. Данное построение делает МОТ уникальным форумом, где правительственные структуры и социальные партнеры в странах — членах организации могут свободно и открыто обсуждать и улучшать стандарты и политику в области труда и трудовых отношений.

В наше время МОТ также оказывает всестороннюю поддержку трудящимся во всем мире, вырабатывая конвенции и рекомендации, которые гарантируют основные права работников, прежде всего на свободу трудовых организаций, коллективных переговоров, равенство возможностей и обращения, ликвидацию принудительного труда.

Международная организация труда осуществляет свою деятельность посредством трех основных органов.

1. *Международная конференция по труду*, которая собирается каждый год в июне в Женеве. На данном мероприятии присутствуют представители исполнительной власти каждого государства, а также представители работодателей и работников. В компетенцию Конференции входят принятие трудовых стандартов, бюджета МОТ, выборы в руководящий орган, а также ее рассматривают как форум по обсуждению ключевых проблем в сфере труда.

2. *Руководящий орган МОТ* представляет Исполнительный (Административный) совет, который собирается каждые три года в Женеве. Его основная задача состоит в принятии решений по дальнейшей политике МОТ, программ и бюджета, который затем одобряется членами Конференции. Кроме того, Исполнительный совет выбирает генерального директора МОТ.

3. *Международное бюро труда (МБТ)*, которое является постоянным Секретариатом МОТ. Международное бюро труда оказывает техническое содействие в проведении политики МОТ, а также занимается исследовательской работой.

Надо отметить, что уникальность деятельности МОТ заключается в том, что на ее основе делается попытка согласовать требования работодателей и представителей профсоюзов. Как отмечается в документах этой организации, одной из основных целей МОТ является развитие социального диалога между государством, работодателями и работниками.

Многие области трудовых отношений, которые были указаны при создании организации, остаются актуальными до сих пор. Среди них:

- регулирование рабочего времени, в том числе установление его максимальной продолжительности;
- регулирование спроса и предложения труда, предотвращение безработицы, обеспечение достойного уровня жизни;
- защита работников от производственных травм, болезней и т.п.;
- защита детей, молодежи и женщин, учет их интересов в трудовых отношениях;
- признание принципа равной оплаты за равный труд;
- признание принципа свободы объединений и др.

На территории РФ действует Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии (до апреля 2010 г. — Субрегиональное бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии); Группа работает в Москве с 1959 г. Бюро координирует деятельность МОТ в десяти государствах — Азербайджане, Армении, Беларуси, Грузии, Казахстане, Кыргызстане, Российской Федерации, Таджикистане, Туркменистане и Узбекистане.

Основными проблемами, находящимся в ведении Группы, являются:

- детский труд;
- деятельность работодателей: объединения работодателей и их участие в трудовой деятельности региона;
- вопросы занятости населения. В центре данной группы проблем — вопросы соотношения экономического роста в странах региона и уровня занятости. Текущая структура экономики, по мнению Группы, не способствует увеличению масштабов занятости;
- гендерное равенство: анализ разницы восприятия мужчин и женщин на рынке труда и в обществе в целом;
- проблемы ВИЧ-инфицированных в регионе;
- международные нормы труда и их соблюдение. Данная проблема была одной из причин создания МОТ в целом и до сих пор остается одной из ключевых во многих регионах;
- трудовая миграция: эта проблема постоянно увеличивает свою значимость для данного региона в целом и для России в частности;

- охрана труда: соблюдение безопасных условий труда, которые являются неотъемлемой частью понятия «достойный труд»;
- деятельность трудящихся, в том числе профсоюзных организаций;
- социальное обеспечение населения.

Существуют и другие международные организации, занимающиеся регуляцией мирового рынка труда. Так, с целью гармонизации миграционных процессов в 1951 г. была создана *Международная организация по миграции* (МОМ).

В XXI в. членами МОМ являются 125 государств. По роду своей деятельности международная организация по миграции поддерживает сотрудничество государств в сфере миграции, вырабатывая практические решения для разрешения актуальных проблем, а также напрямую поддерживает мигрантов, в том числе беженцев и вынужденных переселенцев, во всем мире, предоставляя им различные услуги и консультации.

Международная организация по миграции не имеет полномочий на принятие законодательных решений, однако оказывает серьезное техническое содействие трудящимся мигрантам, которые нуждаются в помощи и поддержке.

Еще одна международная организация, касающаяся в своей деятельности трудовых процессов, — это *Всемирная торговая организация* (ВТО). Поскольку мировой рынок труда подвержен серьезным воздействиям со стороны международной торговли, а свободное перемещение трудовых ресурсов рассматривается как залог успешной либерализации, то ВТО выступает за постепенное снижение барьеров при переезде рабочей силы из одной страны в другую.

Фактически международная трудовая миграция имеет свое нормативно-правовое обоснование в деятельности ВТО, принявшей Генеральное соглашение по торговле услугами (ТАТС), в рамках которого разработано Приложение по перемещению физических лиц, поставляющих услуги.

В данном Приложении основной акцент сделан на осуществление деятельности физическими лицами, являющимися поставщиками услуг или работающими по найму у поставщиков услуг в соответствии с принятыми специфическими обязательствами по перемещению всех категорий физических лиц, поставляющих услуги.

Хотя международные экономические организации напрямую и не занимаются вопросами регулирования трудовых отношений, но собирают и анализируют статистику по рынкам труда разных стран, поскольку рынок труда является наиболее чувствительным индикатором во время любого кризиса.

К числу организаций, которые касаются вопросов труда, можно отнести *Всемирный банк (ВБ)* и *Международный валютный фонд (МВФ)*. В мандат деятельности ВБ и МВФ входит борьба с бедностью через предоставление займов слаборазвитым государствам под создание инфраструктурных проектов. Создание новых объектов приводит к образованию дополнительных рабочих мест для местного населения. Таким образом, можно сделать вывод о существовании широкого спектра международных организаций, которые в рамках своей деятельности так или иначе затрагивают различные аспекты трудовых отношений, транслируя решение проблем на мировом рынке труда на принципиально новый, более глобальный уровень.

5.2. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами

5.2.1. Модель формирования автоматизированного комплекса задач управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами представляет собой составную часть общего процесса управления деятельностью предприятия. Производственная программа диктует структуру предприятия, количественный и качественный состав персонала, расстановку работников по структурным единицам, их движение и повышение квалификации. Та же производственная программа, нормы выработки работников, фактические результаты производства за период и фактически отработанное время определяют фонд оплаты труда и его распределение по подразделениям, а также социальные выплаты. Далее возникает проблема расчета заработной платы, которая является алгоритмически сложной и сильно варьируемой от предприятия к предприятию. Затем необходимо предоставить всю отчетность в налоговые и статистические службы и пенсионный фонд в требуемых ими форматах. После этого оценивается эффективность производства за период, в том числе доля затрат на оплату труда персонала в общих фактических затратах предприятия. Эта оценка вместе с планом развития на следующий период и составит новую производственную программу. Кроме того, такие направления деятельности по УЧР, как подбор персонала, поиск специалистов на рынке труда, адаптация и повышение квалификации персонала, анализ психологического климата в коллективе оказывают существенное влияние на результативность деятельности любой компании.

В итоге деятельность подразделения управления человеческими ресурсами тесно связана с деятельностью таких структур крупного предприятия, как административное руководство, планово-финансовая служба, социальный отдел, табельщики и нормировщики подразделений, расчетный отдел бухгалтерии и вся бухгалтерия, аналитическая служба и управление, ведающее социальной инфраструктурой предприятия.

При этом подсистема «Управление человеческими ресурсами» представляет собой широкий перечень задач, зачастую выходящих за пределы компетенции соответствующего подразделения. Подсистема «Управление человеческими ресурсами» традиционно складывается из следующих основных комплексов задач:

- работа с персоналом на уровне отдела кадров;
- планирование кадрового состава работников;
- организация труда;
- нормирование труда;
- оплата труда;
- аудит и контроллинг трудовых показателей;
- оперативное управление трудом;
- регулирование трудовых отношений;
- социально-психологические аспекты работы с персоналом;
- социальное и медицинское обслуживание;
- условия, охрана труда и техника безопасности.

Рассмотрим следующую модель формирования автоматизированного комплекса задач управления персоналом, относящихся непосредственно к компетенции службы управления персоналом. Первый комплекс задач осуществляет связь предприятия с внешней средой, которая является поставщиком кадров, в целях обеспечения производственной и управленческой сферы необходимым профессионально-квалификационным контингентом персонала и взаимодействует с ней на том этапе, когда кто-либо из работников предприятия покидает его. Второй комплекс задач отвечает за «судьбу» каждого работника в пределах предприятия. Третий комплекс задач (который действует в рамках предприятия) решает общие вопросы информационного характера, возникающие в двух других.

Перечислим примерный состав комплексов задач.

Первый комплекс.

1. Исследование регионального рынка рабочей силы.
2. Поиск и подбор кадров.
3. Анализ резюме.
4. Собеседование.
5. Отбор претендентов на вакантные рабочие места.

Второй комплекс.

1. Персональный учет кадров.
2. Организационно-структурные, временные и квалификационные перемещения кадров на предприятии.
3. Обучение и переобучение кадров предприятия.
4. Аттестация кадров.
5. Продвижение по служебной лестнице.
6. Трудовая дисциплина.
7. Поддержание работоспособного климата в коллективе.
8. Составление должностных инструкций.
9. Анкетирование (социологические опросы).

Третий комплекс.

1. Ведение архива.
2. Подготовка стандартных форм документов (в том числе составление отчетности) для внутреннего пользования и для внешних инстанций.
3. Подготовка информации на регламентированные запросы.
4. Информирование персонала предприятия по определенным аспектам деятельности кадровых служб.

При формировании автоматизированного комплекса задач по управлению кадрами необходимо руководствоваться принципом разумной достаточности и помнить, что корпоративная система управления — это система не автоматическая, а такая, в которой прерогатива принятия решений остается за человеком.

5.2.2. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами

Компьютеризация деятельности по управлению человеческими ресурсами всегда была одним из ключевых вопросов при проведении автоматизации управленческой деятельности предприятия. В автоматизированных системах управления предприятием изменялся состав его отдельных подсистем, но кадровая подсистема присутствовала всегда. Информационная система управления человеческими ресурсами начиналась как информационно-справочная кадровая система, главная цель которой заключалась в ведении кадрового учета и отчетности. Учет персональных данных о работниках обеспечивал создание полной кадровой информационной базы, что позволяло решать при помощи вычислительной техники такие типовые задачи, как статистический и оперативный учет, формирование кадровой отчетности, анализ качественного состава кадров, анализ движения кадров, ведение архива.

В конце 1980-х гг. с появлением новых информационных технологий стали создаваться корпоративные системы управления бизнес-процессами, в составе которых обязательно присутствовал модуль, ориентированный на автоматизацию управления человеческими ресурсами. Однако круг решаемых в нем задач оставался традиционным.

С начала 1990-х гг. стали создаваться корпоративные информационные системы, модули которых ориентированы на отдельные процессы управления, среди которых всегда присутствовал модуль «Кадры» либо модуль «Зарплата + Кадры».

На данный момент широкое распространение получили информационно-аналитические системы как российского, так и зарубежного производства. К сожалению, во многих отечественных системах реализован традиционный подход к информатизации управления кадрами, когда основное внимание уделено учету кадров, выдаче информации по запросам и формированию кадровой отчетности. При этом следует отметить различия систем в полноте учета кадровой информации, организации запросной системы и особенностях интерфейса. В большинстве отечественных систем не охвачены автоматизацией такие важнейшие задачи, как планирование профессиональной подготовки рабочих и специалистов (обучение, переподготовка); планирование повышения квалификации (обучение и переобучение) руководящих кадров; рациональная расстановка кадров по уровню их квалификации; аттестация и рационализация рабочих мест. Кроме того, в состав информационных систем, как правило, не включены такие направления кадровой деятельности, как анализ резюме и результатов собеседования; отбор претендентов на вакантные рабочие места; продвижение по служебной лестнице; составление должностных инструкций; проведение социологических исследований.

В функциональном отношении зарубежные информационные кадровые системы отличаются от отечественных. В них наряду с традиционными задачами (учет сведений о персонале по различным показателям и выдача информации по запросам) решается и ряд таких функциональных задач, как формирование штатного расписания и квалификационных требований к должностям, привлечение и подбор персонала, планирование карьеры и анализ движения работников, обеспечение связей внутри корпорации, информирование о памятных днях сотрудников и др.

В информационных системах УЧР должна храниться подробная архивная информация не только по общим биографическим и профессионально-квалификационным характеристикам работников, но и по специфическим характеристикам об участии в про-

изводственных проектах, о состоянии трудовой дисциплины, о психофизиологических параметрах, определяющих поведение человека в условиях творческих коллективов, и т.п.

Практически во все системы включена задача расчета заработной платы, однако в большинстве случаев не охвачен весь комплекс возможных моделей оплаты труда и не предусмотрена экспертная процедура аудита и контроллинга рациональности применяемых на предприятии моделей оплаты труда.

Во всех системах имеется режим «Личная карточка», однако информация, представляемая на экране, не всегда по качественному и количественному составу соответствует фактическим разделам типовой формы, официально утвержденной органами государственной статистики РФ.

При выборе автоматизированной системы управления человеческими ресурсами для конкретного предприятия следует руководствоваться следующими критериями:

- функциональность;
- технологичность;
- ценовые характеристики;
- жизнеспособность и репутация фирмы-поставщика.

В первую очередь при выборе системы обращают внимание на ее функциональность: какие задачи может решать система и какие функции для этого в ней реализованы. Для оценки функциональности все задачи по управлению персоналом можно сгруппировать по режимам деятельности организации: функционирования (поддержания) и развития.

В *режиме поддержания* наиболее распространенными задачами являются: решение трудовых конфликтов, поддержание квалификации персонала, поддержание психофизического состояния персонала, в том числе с помощью отпусков, медицинского обслуживания, страхования, обеспечения безопасности труда и проведения мероприятий по психофизической разгрузке и планирование затрат на поддержание персонала.

В *режиме развития* перечень задач управления довольно обширен — от разработки стратегии и политики управления человеческими ресурсами, организационной структуры и штатного расписания до планирования управления карьерой, разработки системы оплаты труда и системы материального стимулирования, планирования затрат на развитие персонала.

Некоторые задачи управления работают и в режиме поддержания, и в режиме развития. Чтобы избежать дублирования, они вынесены в отдельную группу, получившую название «Общие задачи управления». К таким задачам относятся: найм персонала, его обучение и увольнение, перемещение персонала, кадровый

учет и кадровое делопроизводство, а также оформление отчетности в фонды.

В российских системах часто поддержка задачи управления ограничивается предоставлением отчета об отклонении текущего состояния от запланированного. Западные системы предложат пользователю различные варианты минимизации данного отклонения, а по выбранному варианту сформируют и проведут все необходимые изменения.

Следующим критерием выбора информационной системы является ее технологичность, которая включает в себя следующие параметры: 1) программная архитектура; 2) программные интерфейсы; 3) модификация; 4) масштабируемость; 5) пользовательский интерфейс.

По своим основным характеристикам информационные системы управления персоналом также имеют существенные различия. Так, суммарные затраты на приобретение программного продукта (включая лицензию, установку, внедрение и сопровождение) в расчете на одно рабочее место для предприятия могут различаться более чем в 10 раз.

Следует отметить, что процесс автоматизации управления в службах человеческими ресурсами весьма динамичен. Если начальный этап информатизации заключался в воплощении традиционных подходов к автоматизации кадровой деятельности, то переход от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами предприятия вызвал необходимость существенного расширения состава функций информационной системы. Соответственно, разработчики систем по управлению человеческими ресурсами постоянно их совершенствуют с учетом изменений потребностей работников служб человеческими ресурсами и законодательства.

Отдельно необходимо выделить использование ресурсов сети Интернет в работе служб УЧР. Как правило, информационные ресурсы подобного рода используются для следующих целей:

- поиск претендентов на вакантные рабочие места;
- размещение заявок на вакантные рабочие места;
- информационное взаимодействие кадровой службы предприятия с внешним рынком труда, в том числе с кадровыми агентствами и биржами труда;
- отбор работников для работы в особых условиях (в команде, в режиме телеработы и т.п.);
- дистанционное тестирование по самым различным аспектам (отбор персонала, аттестация, планирование карьеры, обучение и т.д.);

[REDACTED]

Инновационную систему можно определить как организационно-экономический конкурентный механизм с соответствующей инфраструктурой, ориентирующий научные организации на достижение коммерческого и социального эффекта разработок, производственные организации — на постоянное обновление продукции, технологии, организации производства, труда и управления на основе использования этих разработок, а органы власти и гражданского общества — на развитие массовой инновационной активности.

Национальная инновационная система может быть определена и как набор отдельных институтов, которые совместно и индивидуально вносят вклад в развитие и распространение новых технологий и которые образуют структуру, внутри которой правительство формирует и применяет политику для того, чтобы влиять на инновационный процесс. По существу, это система взаимосвязанных институтов для создания, хранения и передачи знаний и умений, которые определяют новые технологии (рис. 5.2).

Термин «национальная инновационная система» (далее — НИС) появился относительно недавно. Впервые он был использован в 1987 г. К. Фриманом в его исследовании технологической политики в Японии. Также в качестве первых материалов, посвященных инновационным системам, называются книга «Национальная система инноваций» под редакцией Б. Лундвалла, вышедшая в 1992 г., и коллективная монография 1988 г. «Технический прогресс и экономическая теория».

На сегодняшний день термин НИС трактуется авторами по-разному, хотя практически все определения включают общие основные элементы. Так, еще начиная с первых авторов, общими методологическими принципами определения НИС стали:

- следование идеям И. Шумпетера о конкуренции на основе инноваций и научных разработок в корпорациях как главных факторов экономической динамики;
- признание особой роли знания в экономическом развитии;
- рассмотрение институционального контекста инновационной деятельности как фактора, прямо влияющего на ее содержание и структуру.

НИС можно рассматривать как комплексную систему институтов (законодательных, структурных, инновационных), которые обеспечивают функционирование инновационной среды государства. Иными словами, национальная инновационная система — это совокупность взаимосвязанных организаций (структур), занятых производством и коммерческой реализацией научных знаний и технологий в пределах национальных границ. В то же время НИС — комплекс институтов правового, финансового

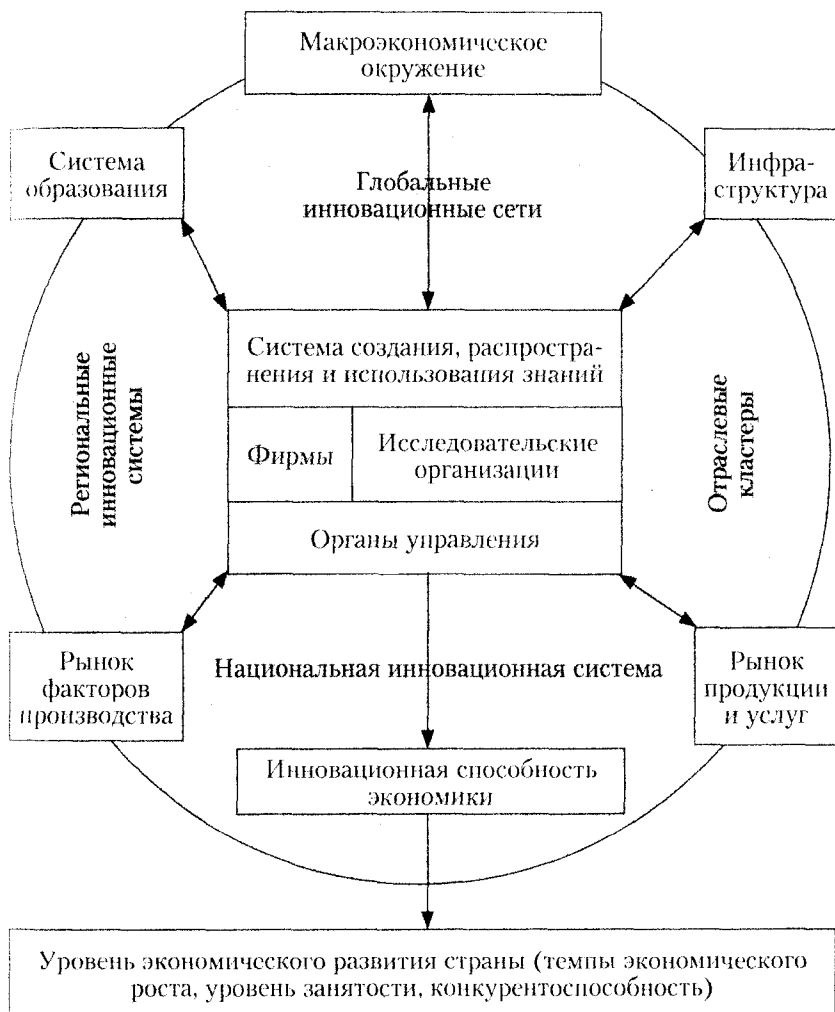


Рис. 5.2. Национальная инновационная система

и социального характера, обеспечивающих инновационные процессы и имеющих прочные национальные корни, традиции, политические и культурные особенности.

В последнее время инновационная система все больше рассматривается как система трансформации знаний. Знания рассматриваются как основная входная информация, которую инновационная система получает из окружающей среды. Эти знания внутри системы трансформируются в новые знания, и это

означает, что знания также являются основным результатом на выходе системы. Процесс трансформации знаний включает следующие функции: приобретение знаний, производство знаний, распространение знаний, упорядочивание и стандартизация знаний, применение знаний и управление знаниями. Эти функции выполняются несколькими различными организациями, включая университеты, исследовательские институты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские отделы компаний, центры трансфера технологий, институты стандартизации, патентные агентства и правительственные учреждения, задействованные в инновационной политике.

Сегодня институты рассматриваются как ключевой аспект системы инноваций. Утверждается, что плотное институциональное окружение может стать оплотом инновационной системы; по существу, институциональное окружение поддерживает, стимулирует и регулирует процессы инноваций. Различаются институты, которые предоставляют информацию и снижают неопределенность; институты, которые регулируют конфликты и сотрудничество; институты, которые стимулируют инновационную деятельность. Но институты также могут препятствовать инновационной деятельности (традиции или правовое регулирование). Можно заключить, что институты влияют на поведение организаций, создавая ограничения или стимулы для обучения и инноваций. Для того чтобы инновационная система работала эффективно, важно исключить институты, которые препятствуют инновациям, и учредить такие, которые их поддерживают.

Так как ни один из участников не изолирован в своей инновационной деятельности, связи и процессы обмена между ними становятся решающими факторами. Важная теоретическая и политическая проблема, которая ставится при системном подходе, то, что инновации генерируются не только индивидуалами, организациями и институтами, но также их сложными моделями взаимодействия. Системный подход является таким подходом, при котором независимость участников в системе является одной из наиболее важных характеристик. Чтобы понять, почему системы инноваций различаются относительно достигнутого ими экономического успеха, недостаточно просто перечислить участников и поддерживающие институты системы и описать их ресурсы. Мы должны учитывать взаимосвязи и взаимодействия между этими участниками. Когда участники инновационной системы связаны должным образом, они могут стать мощной машиной экономического роста, в случае плохой способности к взаимодействию они могут серьезно задерживать процесс инноваций. Это означает, что успех инновационной системы в большой степени зависит от формы управления.

Можно выделить три типа управления: рынки, которые включают обратные и прямые связи, а также горизонтальные связи; иерархические структуры (бюрократические) с односторонними потоками средств, умений и знаний; и структуры взаимодействия, такие как сети «потребитель — производитель». Также различают механизмы рыночных операций, процедуры планирования и управления внутри фирм или некоторые формы сетевого механизма. Считается общепризнанным, что сеть является наиболее эффективной формой управления в инновационных системах. Экономисты ссылаются на операционные и организационные затраты, утверждая, что рынки создают высокие операционные затраты и что бюрократия создает высокие организационные затраты, в то время как сети оптимизируют оба вида затрат. Социологи, с другой стороны, утверждают, что инновации, включая в большой степени неявные знания, зависят от надежных связей между участниками системы, которые вероятнее могут возникнуть в сетевой структуре, чем в рыночных или иерархических взаимосвязях.

Следует отметить, что инновационная система понимается как одна из подсистем национальной экономики наряду с другими подсистемами, такими как система производства, финансовая система, рынок труда или система производственных отношений. Важно понимать, что успех экономической системы в большой степени зависит от взаимного соответствия различных подсистем и взаимодействия между ними.

Как подсистема экономики инновационная система фокусируется на генерации изменений в экономической системе путем приобретения, производства и распространения новых знаний. Основная задача инновационной системы — вносить вклад в создание прироста и занятости посредством производства знаний, которые особенно полезны для модернизации и обновления процессов, систем производства продукции и услуг. Поэтому инновационная система только косвенно вносит вклад в экономический рост и конкурентоспособность.

С другой стороны, для эффективного выполнения функции модернизации инновационная система в большой степени зависит от других подсистем экономики. Например, ясно, что инновационный малый бизнес, играющий ключевую роль в инновационных процессах, в большой степени зависит от доступности венчурного капитала. Достаточно очевидна важная роль рынка труда для инновационных процессов, так как создание нового продукта и технологического процесса или новых услуг в большой степени зависит от доступности достаточно квалифицированных работников. Это означает, что рынок труда должен

предоставлять для работников стимулы включаться в инновационно-ориентированные работы.

Способна ли инновационная система выполнять свою модернизирующую функцию, также зависит от позитивных воздействий ее окружения, такого как системы образования, науки, законодательства и культуры. Например, инновативность экономики в большой степени зависит от того, перемещаются ли исследовательские ресурсы в более инновативные хай-тек-индустрии. Инновативность страны может быть ограничена, если система образования не вводит предварительные реформы для того, чтобы поддерживать появление высоко инновативных отраслей промышленности. Законодательная система также влияет на инновационную деятельность (права собственности и патентное регулирование). Хотя патенты могут поощрять компании инвестировать в исследовательскую деятельность с большим риском, они могут также препятствовать распространению новых знаний, что, в свою очередь, может затруднять инновационную деятельность других компаний. Дух предпринимательства как основной элемент культуры преобразований является ключевым поддерживающим фактором для инновационной деятельности в стране.

Таким образом, можно заключить, что инновационную систему следует понимать как открытую систему, которая тесно связана с несколькими другими системами. Так как инновационная система является подсистемой экономической системы, ее функцией является модернизация системы производства посредством разработки нового продукта и технологического процесса, а также услуг и других социальных инноваций. Эффективное осуществление функции модернизации зависит от входных данных других подсистем экономики, таких как финансовая система, рынок труда или система производственных отношений, а также от поддержки других подсистем общества, включая систему образования, научную систему, законодательную систему или культурную систему. Это показывает, что, для того чтобы улучшить инновативность страны, мы должны применять холистический (целостный) подход, который не ограничивается системой инноваций.

Можно определить *основные закономерности развития национальной инновационной системы*:

- инновационная система является открытой системой, которая тесно связана с другими системами;
- государство играет активную роль при формировании и функционировании национальной инновационной системы, но по мере становления НИС государство переходит от прямого управления к опосредованному;

- развитие инновационных технологий, прежде всего инновационных и телекоммуникационных, способствует созданию сетевых структур, в основу управления которыми положены принципы самоорганизации (синергетики);

- повышается роль регионов в развитии инновационных процессов, при этом инновационная система рассматривается как один из инструментов территориального развития;

- в рамках процесса глобализации по мере развития национальных инновационных систем происходит их интеграция в наднациональные.

С учетом выявленных закономерностей сформулируем *систему методологических принципов концепции национальной инновационной системы*:

- информация и знания являются стратегическим ресурсом экономики постиндустриального общества, инновационная деятельность становится определяющим фактором ее развития, а национальная инновационная система — ее институциональной основой;

- для того чтобы национальная инновационная система работала эффективно, важно исключить институты, которые препятствуют инновациям, и учредить институты, которые поддерживают инновации;

- инновации генерируются не только творческими личностями, организациями и институтами, но и сложными моделями взаимодействия; связи и процессы обмена между участниками инновационной деятельности становятся решающими факторами. Поэтому успех инновационной системы в большей степени зависит от формы управления. Сеть является наиболее эффективной формой управления в инновационных системах;

- национальная инновационная система формируется на основе сбалансированного применения государственных и рыночных механизмов регулирования экономики с учетом особенностей и уровня социально-экономического развития конкретных регионов.

Интерес к инновационным системам связан с изменением во взглядах на источники инноваций. Так, до 1960-х гг. считалось, что НИОКР является основным и практически единственным источником инноваций на национальном уровне. Затем стали говорить о рыночном спросе уже как о детерминирующем факторе. Затем эмпирические исследования, в которых давалась сравнительная характеристика инновационной деятельности в США, Японии, Европе и СССР, заставили экономистов прийти к выводу о том, что появление инноваций, их распространение и рост производительности зависят помимо НИОКР от большого числа других

факторов в рамках национальной научной и образовательных систем. К числу таких факторов можно отнести взаимосвязи между фирмами, между производителями и потребителями, рынок труда, государственную политику и др. Главным итогом научно-технического и инновационного развития XX столетия является, по мнению ряда ученых, преодоление исторической изолированности науки как самодостаточной сферы деятельности, отказ от линейных методов организации инновационных процессов (научная идея — разработка — производство — рынок) и формирование сетевых национальных систем создания, финансирования и рыночного освоения новшеств.

На современном этапе развития бизнеса и экономики на формирование инновационных систем также оказывают влияние следующие тенденции:

- рост зависимости инновационной динамики от успешного взаимодействия между научными учреждениями и предпринимательским сектором;
- развитие взаимодействия и сотрудничества между фирмами (возникновение стратегических альянсов, совместная научная работа, использование оборудования);
- необходимость организационных и управленческих изменений для успешного внедрения новых технологий;
- усиление взаимосвязи между производителями и потребителями;
- усиление конкуренции.

При этом основной акцент в современных экономических условиях делается именно на системность происходящих процессов. Инвестиции в отдельные элементы государственной системы инновационного развития — будь то человеческий капитал, образование или НИОКР — являются необходимым, но не достаточным условием технологической динамики и быстрого экономического роста: они зависят от процесса циркуляции знаний при помощи процесса обучения между академическими учреждениями и фирмами. Принципиальное значение имеют не разрозненные попытки использовать конкретные разработки или знания в конкретном производстве, а формирование целостной, гибкой и динамичной инновационной системы, способной решать проблему изменения или модернизации технологического базиса общества. Поэтому методология системного подхода приобретает здесь принципиальное значение не только в теоретическом, но и в практическом плане.

В рамках институциональной парадигмы с начала 1990-х гг. понятие национальной инновационной системы находится в центре внимания как ученых, занимающихся проблемами техноло-

гического развития, так и государственных и международных организаций, ответственных за разработку инновационной и промышленной политики.

Как уже было сказано, концепция формирования национальных инновационных систем получила свое развитие в начале 1980-х гг. Социально-экономическое развитие отдельных регионов хотя и может существенно различаться, но к ним в пределах государства могут быть применены единые экономические подходы. Вместе с тем в случае высокой дифференциации социально-экономического развития регионов к каждому из них потребуется индивидуальный подход, который должен быть сформирован на уровне государства с участием администраций заинтересованных регионов. Очевидно, что в случае разнородного развития регионов инновационная политика может существенно различаться и на региональном уровне.

В настоящий момент сложилось три основных трактовки понятия НИС¹. Первая состоит в рассмотрении НИС как совокупности институтов, деятельность которых направлена на генерирование и диффузию инноваций. Это определение отражает, что инновационные процессы проявляются непосредственно в хозяйственной практике. Основной упор данной концепции лежит в плоскости коммерциализации, практической отдачи от науки, так как появление нового продукта связано с совместной работой множества хозяйствующих субъектов.

Вторая концепция интерпретирует НИС как комплекс сопряженных экономических механизмов и видов деятельности, обеспечивающих инновационные процессы. Данное определение более функционально, так как оно подчеркивает динамизм взаимодействия субъектов НИС, переход к нелинейной модели инновационного цикла, оставляя в тени движущие силы инновационных процессов.

Третья точка зрения трактует НИС как часть национальной экономической системы, обеспечивающую органическое встраивание инновационных процессов в поступательное развитие экономики и общества. Эта концепция полагает, что создание формальных инновационных структур само по себе не гарантирует успеха нововведений. Необходимо формирование адекватной экономической атмосферы, благоприятного для инноваций социального климата. Это отдельно заставляет говорить о наличии специальных институциональных условий, необходимых для раз-

¹ Моргунов Е. В., Снегирев Г. В. Национальная (государственная) инновационная система: сущность и содержание // *Собственность и рынок*. 2004. № 7. С. 10–21.

вития и успешного функционирования НИС. Наиболее важными среди них являются следующие.

1. Конкурентоспособный предпринимательский сектор как важнейший сегмент национальных инновационных систем. Как минимум предпринимательский сектор обеспечивает первичное создание и апробирование новых технологий и решений. Кроме того, компании этого сектора находятся «на прямой связи» с конечными потребителями инноваций. Соответственно, они лучше других элементов системы могут судить о востребованности нововведений, быстрее других получают реакцию на инновации. При этом необязательно предпринимательский сектор означает отдельные сектора, например малый бизнес.

2. Приоритет государственной политики в развитии образования, науки и технологий, создании благоприятных институциональных условий для инновационного роста, сбалансированного развития всех элементов НИС.

3. Интеграция в глобальную инновационную сферу. Под этим пунктом следует понимать прежде всего возможность глобального трансфера технологий, решений, рабочей силы. Помимо национальных инновационных систем, в некоторых случаях уместно говорить об элементах глобальной инновационной системы.

Элементами инновационной системы являются следующие подсистемы.

Подсистема генерации знаний. Это совокупность организаций (как государственных, так и общественных), выполняющих фундаментальные исследования и разработки, а также прикладные исследования.

Подсистема образования и профессиональной подготовки.

Подсистема производства продукции и услуг. Она должна учитывать состояние предпринимательского сектора, о котором говорилось выше.

Подсистема инновационной инфраструктуры (включающая финансовое обеспечение). Основными элементами этой подсистемы являются бизнес-инновационные, телекоммуникационные и торговые сети; технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационно-технологические центры, консалтинговые фирмы, финансовые структуры и др.

Инфраструктуру финансирования в том числе обеспечивают венчурные фонды и сети бизнес-ангелов. Однако эти механизмы не являются универсальными для данной подсистемы. Если на этапе создания инновационного продукта организации может понадобиться венчурное финансирование, то уже на этапе производства и передачи товара на рынок более востребованными

оказываются традиционные методы обеспечения — кредитование, создание финансовых альянсов и т.п. Это еще раз подчеркивает значимость развитого кредитного рынка государства для формирования НИС.

Как можно видеть из описания структуры НИС, принципиальная роль в вопросах ее построения принадлежит государству. Здесь важно отметить, что государство в первую очередь формирует институты: законы, нормы, правила поведения. Кроме того, и наука, и инновационный процесс — это зона высокого риска. Соответственно, участие государства в поддержке и регулировании важнейших элементов национальных инновационных систем больше, чем в других экономических подсистемах.

В исследованиях по инновационной системе важное место занимают измерение и оценка потоков знаний и информации, так как технологическое развитие во многом является результатом сложного комплекса взаимосвязей между участниками системы. Можно выделить четыре типа таких потоков.

1. Взаимодействие между предприятиями, прежде всего совместная исследовательская деятельность и другое техническое сотрудничество.

2. Взаимодействие между предприятиями, университетами и государственными научными учреждениями.

3. Распространение технологий.

4. Мобильность рабочей силы.

Наиболее простая модель, описывающая взаимодействие элементов НИС, показывает, что роль частного сектора заключается в разработке технологий на основе собственных исследований и в рыночном освоении инноваций, роль государства — в содействии производству фундаментального знания (в университетах) и комплекса технологий стратегического (военного) характера, а также в создании инфраструктуры и благоприятных институциональных условий для инновационной деятельности частных компаний. В рамках этой общей модели формируются национальные особенности НИС: большая или меньшая роль государства и частного сектора в выполнении указанных функций; относительное значение крупного и мелкого бизнеса; соотношение фундаментальных и прикладных исследований и разработок; динамика развития и отраслевая структура инновационной деятельности¹.

¹ Гурьева Л. К. Национальная инновационная система России : модели и инфраструктура // URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/belomerya/library/6.htm>.

Как известно, инновационный процесс возникает, когда созданный в научно-технической сфере продукт передается в производство и далее находит своего потребителя. Поэтому можно сказать, что научно-техническая сфера, производство и потребление являются основными базовыми элементами структуры инновационного процесса. Каждый ее компонент выполняет вполне определенную функцию в общем процессе: в научно-технической сфере инновация создается, в производстве тиражируется и затем перемещается в сферу производственного или непроизводственного потребления. Из этой сферы идет по цепочке обратная информация о качестве потребляемой продукции, ее достоинствах и недостатках, а также очень важные данные о потребностях в продуктах инновационной деятельности.

Таким образом, для нормального осуществления инновационного процесса необходим относительно свободный обмен информацией, технологиями, рабочей силой между участниками. Это состояние достигается с помощью социально-экономической составляющей инновационного процесса, которую можно интерпретировать как его инфраструктуру. Тем самым комплексный анализ НИС подразумевает изучение не только технологической составляющей инновационного процесса, но и инфраструктурной, в частности социально-экономических факторов, которые обеспечивают возможность и характер его протекания в конкретных условиях определенного общества.

Для создания, производства и распространения инноваций нужны не только развитые образование и наука; производство, способное воспринимать достижения этой науки; потребитель продукции подобного производства. Речь также идет о стимулах, побуждающих предпринимательский сектор создавать и вводить инновации в действие, финансовых средствах, благоприятных социальных условиях и ориентации на научно-технический прогресс.

В каждом конкретном случае стратегия развития НИС определяется проводимой государственной макроэкономической политикой, нормативным правовым обеспечением, формами прямого и косвенного государственного регулирования, состоянием научно-технологического и промышленного потенциала, внутренних товарных рынков, рынков труда, а также историческими и культурными традициями и особенностями. Кроме того, НИС рассматривается как один из основных инструментов регионального развития.

НИС формируются под влиянием множества объективно заданных для данной страны факторов, включая ее размеры,

наличие природных ресурсов, географическое положение и климат, особенности исторического развития государственности и форм предпринимательской деятельности. Эти факторы выступают долгосрочными детерминантами скорости и направления эволюции инновационной активности. Кроме того, каждая НИС характеризуется определенными структурой и порядком, подразумевающими достаточную стабильность институционального взаимодействия (при этом в каждой стране формируется национальная конфигурация институциональных элементов). Принципиальные изменения в структуре системы происходят редко, что не исключает постоянных усовершенствований.

Основные измерения НИС — число, размер и степень централизации участников инновационного процесса, объемы и структура финансовых, кадровых и материальных ресурсов, результаты инновационной деятельности в виде патентов, новых продуктов и технологий, научных публикаций. Важнейшая структурная характеристика НИС — соотношение государственного и частнопредпринимательского финансирования исследований и разработок.

Концепция, лежащая в основе теории национальных инновационных систем, основывается на предпосылке, что понимание связей и взаимоотношений между участниками инновационного процесса есть ключ к развитию «инновационной производительности»¹. Инновации и технологический прогресс являются результатом сложного комплекса отношений и взаимосвязей между участниками инновационного процесса, производящими, распространяющими и использующими новые знания. Инновационное развитие страны зависит в большой степени от того, насколько эффективно эти участники взаимодействуют между собой как элементы коллективной системы создания знаний и их использования в целях технологического прогресса и развития конкурентоспособности.

Концепция национальной инновационной системы позволяет использовать системный подход к развитию и совершенствованию инновационного процесса в стране. Кроме того, ее ценность заключается в признании решающего значения знаний и инноваций для экономики и возможности вовлекать в процесс создания, распространения и использования знаний все новые элементы и новых участников.

¹ Лирмян Р. А. Построение национальной инновационной системы // Проблемы современной экономики. 2006. № 1. 2. С. 479–482.

Для абсолютно всех стран, вне зависимости от выбранной стратегии и уровня технологического развития, важны следующие направления:

- развития институтов, занимающихся НИОКР;
- развитие условий для стимулирования инновационной инициативы национальных компаний;
- создание цепочек взаимодействия между бизнесом и создателями знаний и технологий;
- постоянное совершенствование инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий;
- развитие системы образования, включая высшие учебные заведения;
- сохранение и развитие стратегически важных технологий;
- создание благоприятного инновационного климата в стране.

В целом формирование НИС является принципиально важной стадией построения новой экономики, основу которой составляет получение и использование новых знаний. Данная концепция объединяет в себе основные элементы научной, креативной и инновационной деятельности в рамках государства. Тем самым НИС позволяет системно взглянуть на процесс формирования экономики нового типа и, в частности, изменения принципов управления человеческими ресурсами.

5.3.2. Переход России к инновационно-ориентированной экономике

Необходимость построения НИС в России обсуждается достаточно давно. При этом мнения исследователей о потенциале и необходимости ее построения расходятся. В основном считается, что в России существует серьезный кадровый и образовательный потенциал для системного развития инноваций, но при этом не хватает государственной поддержки, инфраструктурной подсистемы и более активного участия предпринимательского и производственного сектора в работе НИС.

Так, анализ состояния инновационного сектора России и его основных элементов можно проводить в разрезе трех основных секторов НИС России, в результате чего делаются определенные выводы.

Российский бизнес-сектор характеризуется низкой степенью его прямого участия в научных исследованиях и разработках. Данную ситуацию определял ряд факторов:

1) структурный уклон экономики в сторону низкотехнологичных отраслей добывающей промышленности (т.е. нефтегазовой и горнодобывающей);

2) почти полное отсутствие высокотехнологических отраслей промышленности, производящих товары массового потребления;

3) государственный контроль над основными технологически сложными отраслями (предприятия аэрокосмического комплекса, атомной энергетики и оборонного сектора);

4) ограниченное число малых инновационных компаний и высокотехнологических стартапов.

Правительственный сектор в сфере науки, технологии и инноваций состоит из следующих организаций:

а) определяющие политику и координирующие организации, министерства и ведомства;

б) финансирующие агентства;

в) важные регулирующие агентства.

Одним из наиболее критических узких мест российской инновационной системы является связь между исследованиями, проводимыми государственными институтами и частными компаниями. Как следствие, развитие получил ряд структур, призванных заполнить эту нишу, таких как технопарки, центры по коммерциализации инноваций, центры по трансферу технологий. Исследование констатировало, что несмотря на предпринимаемые усилия в России еще не преодолен разрыв между государственным и частным секторами исследований и разработок.

Важная роль отводится социальным институтам, принимающим участие в создании и распространении инноваций. Существует несколько общественных организаций, пробующих активно влиять на развитие инноваций в России. Две наиболее известные из них — Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и Союз предпринимателей России («Опора России»). Первый из них представляет в основном крупные компании, а второй — малый и средний бизнес. Обе организации ведут диалог с правительством по ряду проблем в сфере развития НТИ.

Кроме того, создано Агентство стратегических инициатив, рассчитанное на оказание помощи начинающим предпринимателям.

Наконец, еще один участник НИС России — это зарубежные партнеры по инновационной деятельности, которые ведут деятельность во всех сегментах НИС России.

К числу ключевых функций, которые должна выполнять российская инновационная система, относятся следующие:

1) формулирование инновационной политики;

2) обеспечение нормативно-законодательной базы;

3) идентификация и выбор приоритетов в области инноваций и научных исследований и разработок;

- 4) мобилизация и размещение ресурсов;
- 5) осуществление научно-исследовательской деятельности;
- 6) создание человеческого капитала;
- 7) предоставление стимулов для развития инноваций;
- 8) поддержка развития новых (высокотехнологичных) отраслей промышленности и сферы услуг.

На основе проведенного анализа эксперты выделили некоторые наиболее слабые места в НИС России на тот момент.

1. Недостаток координации в части формулирования и реализации инновационной политики. Особенно это касается проблем взаимодействия между государственным и частным секторами НИС. Слабо развита координация действий различных министерств или разных уровней правительства. В результате авторы отчета констатируют отсутствие национальной инновационной политики — в ее системном понимании.

2. Несмотря на то что в нормативно-законодательной структуре инновационной системы сформированы наиболее значимые элементы (такие как право на интеллектуальную собственность и меры антимонопольного характера), их воздействие остается слабым — по причине недостаточной практической реализации. Их эффективность ограничена недостатком опыта и возможностей для обеспечения их соблюдения. Одной из нормативных проблем, выделяемых отдельно, является проблема прав собственности на результаты исследований, финансируемых государством. Эта нерешенная проблема сдерживает коммерциализацию результатов государственных научных исследований и разработок. Другой проблемой, связанной с юридическими препятствиями, является государственно-частное партнерство в сфере инноваций.

3. Проблемы при распределении ресурсов на исследования внутри российского научно-исследовательского сектора. Ресурсы размещаются в основном по принципу установившихся связей (что принимается как статус-кво), и в меньшей степени — на основе качества и востребованности предложений на проведение исследований.

4. Недостаточный объем инвестирования капитала в научные исследования и разработки со стороны российских компаний (сравнительно с западными).

5. Незначительная государственная поддержка и стимулирование затрат на НИОКР, таких как налоговые вычеты или финансирование инновационных проектов.

6. Отсутствие или слабая работа эффективных механизмов по контролю над качеством исследований,

7. Ограниченный потенциал и опыт малых и средних предприятий в использовании инноваций.

В соответствии с этими выводами сформулированы основные направления улучшений НИС для России:

- стимулирование более тесного сотрудничества и координации между элементами инновационной системы;
- обеспечение более благоприятной нормативно-законодательной структуры для инновационной деятельности;
- улучшение идентификации и отбора приоритетов научных исследований и разработок в сфере инноваций;
- усиление мобилизации и распределения ресурсов внутри инновационной системы;
- повышение эффективности НИОКР и инновационной деятельности;
- повышение кадрового потенциала и развития материального капитала инновационной деятельности;
- стимулирование более активного развития инновационной деятельности;
- поддержка развития новых (высокотехнологичных) отраслей промышленности и сферы услуг;
- обеспечение справедливой конкуренции, финансовое стимулирование инвестиций в инновации, создание и развитие «стартап»-компаний.

Таким образом, в России для формирования НИС требуется прежде всего развитие инфраструктурной подсистемы, а также улучшение работы научного и бизнес-сектора. В подобных изменениях приоритетная роль отводилась прежде всего государству.

Одна из ключевых проблем российской НИС — недостаточный уровень координации между тремя основными компонентами НИС — сектором исследований и разработок, сектором высшего образования и предпринимательским сектором. Это определяет:

- низкую эффективность коммерциализации результатов в области исследований и разработок;
- невостребованность потенциала академического и вузовского секторов науки;
- дисбаланс в развитии отдельных элементов инновационной инфраструктуры, отсутствие эффективного экономического взаимодействия между ними, вследствие чего плохо функционируют механизмы трансфера знаний и новых технологий на внутренний и мировой рынки;
- отсутствие специальной подготовки кадров под конкретные направления инновационной деятельности;

- разрушение цепочки воспроизводства научных кадров, инженерных кадров в целом ряде областей науки и техники.

5.4. Кросс-культурный менеджмент

5.4.1. Влияние национальных культур и языковых различий на управление человеческими ресурсами

Кросс-культурный менеджмент — это составная часть системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающая разработку технологий обучения эффективному ведению бизнеса в условиях разнообразия культур с целью предотвращения межкультурных конфликтов.

Слово «кросс-культурный», происходящее от английского слова *cross* — «пересекать, перекрещивать», подразумевает переплетение большого количества языков, культур и анализ их взаимодействия, в отличие от слова «межкультурный», которое применимо только для анализа двух культур.

Вести бизнес в условиях разнообразия культур, языков, особенно реализовывать крупные проекты — дело не только трудоемкое, но и весьма сложное в части кросс-культурного менеджмента. Например, строительство АЭС, заводов, других объектов в зарубежных странах требует хорошего знания не только языка, но и национальных обычаев, культуры страны пребывания.

С течением времени разнообразие культур, практик ведения международных проектов увеличивается, вместе с тем возрастает необходимость кросс-культурного менеджмента как инструмента принятия эффективных решений в условиях культурных и языковых различий и особенностей.

Влияние кросс-культурного менеджмента на использование человеческих ресурсов активизировалось в конце XX в. в связи с ускорением процессов глобализации бизнеса.

В развитии кросс-культурного менеджмента выделяют три основных этапа. Первый из них характеризуется исследованиями проблем на глобальном, транснациональном уровне в связи с расширенным проникновением крупных национальных компаний на рынки других стран. На первом этапе главным объектом исследования являлись модели культур отдельных стран, выработанных многими поколениями. Эти системы ценностей не могут быть изменены без ущерба для культуры нации. Поэтому исследования не были направлены на разработку технологий «сглаживания» культурных особенностей.

Второй этап исследования развития кросс-культурного менеджмента характеризуется разработкой теорий и типологий корпоративных культур, связанных с процессом международного разделения труда. В результате исследований данного периода было выявлено существенное влияние национальных культур на формы хозяйствования и типы организационного поведения. В связи с этим стало очевидно, что изменение корпоративных культур в целях повышения экономической эффективности может быть связано только с изучением и учетом особенностей национального менталитета людей, языка, культуры, обычаев.

На третьем этапе развития кросс-культурного менеджмента центральное место заняли вопросы исследования разнообразия культурных особенностей и взаимодействия культур, преобразование традиционных концепций управления персоналом в качественно новые концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами с учетом международных различий. Это связано прежде всего с распространением межнациональных конфликтов, усилением настроений ксенофобии, расовой нетерпимости со стороны коренного населения и мигрантов. ООН вынуждена была объявлять 2008 г. «годом культурного многообразия».

Современный международный менеджмент рассматривает культуру как организационный ресурс, а культурные различия — как форму организационного знания, побуждающего к решению межнациональных культурных проблем.

Таким образом, в системе управления человеческими ресурсами культурные особенности той или иной нации становятся одним из резервов развития организации, что объективно вызывает необходимость рассматривать данный круг проблем не только на прикладном, но и на теоретическом уровне.

Условно можно выделить две группы проблем. Первая — это трудности работников, длительно пребывающих за границей в командировках, работающих за рубежом по трудовым соглашениям и др. К таким трудностям могут относиться языковые барьеры, непонимание на уровне принципов и стандартов поведения проблемы адаптации к жизни в другой стране и др.

Второй комплекс проблем связан со стратегиями компаний, открывающих филиалы в других странах (с другой культурой) и не учитывающих эти национальные особенности, что в конечном счете приводит к существенным экономическим потерям.

Кросс-культурный менеджмент как важное направление науки об управлении человеческими ресурсами решает эти задачи на макро- и микроуровне путем:

- управления культурным разнообразием — различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- определения причин межкультурных конфликтов, их предотвращения или нейтрализации;
- разработки методов управления бизнесом на стыке взаимодействия культур, а также коллективами работников разных культур;
- разработки кросс-культурных технологий;
- формирования и развития межкультурных компетенций менеджеров в целях повышения эффективности организации в условиях глобализации экономики и др.

Вхождение России в ВТО, интеграция в мировую экономику требуют повышенного внимания к исследованию проблем кросс-культурного менеджмента. Пока основное внимание уделяется тренингу, исследованию конкретных ситуаций, направленным на выработку практических навыков. Вместе с тем необходимы фундаментальные исследования в этой области.

Используемые в настоящее время методы обучения кросс-культурному менеджменту включают просвещение, ориентирование и тренинг.

Кросс-культурное просвещение — это приобретение знаний посредством изучения литературы, просмотра фильмов, прослушивания лекций. В определенной мере этот метод знакомства с проблематикой может смягчить культурный шок в реальных условиях, но он не решает проблему с целом.

Кросс-культурное ориентирование — это использование культурных ассимиляторов — заготовленных образцов поведения, состоящих из описания ситуаций, в которых взаимодействуют персонажи из разных культур. Каждая ситуация снабжена интерпретациями, из которых нужно выбрать наиболее правильную.

Кросс-культурный тренинг — это метод активного развивающего обучения, хорошо адаптированный к целям реального бизнеса. Он позволяет сформировать практические навыки межкультурного взаимодействия, подготовиться и преодолеть отрицательные последствия культурного шока.

Прикладной характер данных методов не снижает их ценности, хотя очевидно, что они нуждаются в теоретико-методологическом обеспечении.

5.4.2. Кросс-культурные модели управления людьми в организации

Ресурсная модель

Как было отмечено выше, кросс-культурный менеджмент рассматривает культуру как организационный ресурс, а куль-

[REDACTED]

The following information is being provided to you for your information only. It is not intended to be used for any other purpose.

или услуги. К числу таких активов относятся организационные ресурсы, менеджмент, производственные возможности организации, ключевая компетентность, организационная культура, взаимодействие с властью, удовлетворение потребностей клиентов.

Под производственными возможностями организации понимается общее и культурно обусловленное знание (интеллектуальные ресурсы), умение его правильно использовать и эффективно управлять культурными особенностями.

Ключевая компетентность — это кросс-культурные технологии, которые разрабатывают и накапливают организации. Организационная культура представлена в данной модели как набор устоявшихся принципов и подходов управления людьми в организации. Взаимодействие с представителями власти — это механизм урегулирования законодательных вопросов, а также наличие ряда каналов взаимосвязей с данными представителями.

Достоинством данной модели является ее опора на культуру как на знание, а не как на внешний фактор, который невозможно преодолеть и к которому можно только приспособиться. Однако недостатком модели является ее непрактичность.

Модель типов корпоративной культуры

В соответствии с идеологией модели типы культуры определяются с помощью трех важнейших характеристик: степень централизации управления, степень его формализации и особенности объекта управления.

На практике в различных странах централизация и формализация управления может сильно варьироваться, а объект управления меняться. С учетом этих характеристик выделяются четыре типа управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор», «Эйфелева башня».

Тем самым, по мнению автора модели, голландского ученого Ф. Тромпенаарса (Trompenaarsom), найдены четыре типа культуры, которые якобы никогда не пересекаются.

Типы культуры «Инкубатор» и «Управляемая ракета» относятся к эгалитарным культурам, где расстояние между верхними и нижними уровнями управления невелико и, следовательно, степень централизации управления низка. Сюда отнесены такие страны, как США, Канада (тип «Инкубатор») и англосаксонские и североευропейские страны (тип «Управляемая ракета»). Культуры типа «Семья» и «Эйфелева башня» характерны для Юго-Западной и Центральной Европы, являются иерархичными, с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении. В культурах типа

«Семья» и «Инкубатор» степень формализации отношений низкая; в «Управляемой ракете» и «Эйфелевой башне» — высокая.

С точки зрения объекта управления культура типа «Инкубатор» направлена на развитие личности. Поэтому важнейшим мотивом для работника здесь выступает возможность совершенствования и самоорганизации.

Культура типа «Управляемая ракета» ориентируется на решение конкретной задачи или достижение конкретного результата и предполагает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз.

Культура типа «Эйфелева башня» имеет ролевую ориентацию с детальным определением функциональных обязанностей для каждого работника на всех уровнях властной вертикали и с тщательным контролем за их исполнением.

Культура типа «Семья» также ориентируется на выполнение указаний высших уровней иерархии. Структура управления строго вертикальна. Система базируется в целом на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать видению руководителя.

Попытки пасаждения в той или иной стране корпоративной культуры, не соответствующей контексту ее общей деловой культуры, обычно разбиваются о систему ценностей и стереотипов местных работников, поскольку каждый из них приходит работать в компанию как сложившаяся личность. Поэтому культурные особенности наций необходимо не преобразовывать, а изучать, как их встраивать в специально разработанные механизмы управления. Излишняя категоричность данной модели в единственно верном разделении всех стран на четыре типа культуры и невозможности переплетения этих культур делает ее пригодной не столько для практики, сколько для дискуссии о ней.

Сеть культурных особенностей (Cultural web)

В связи с тем что в процессе исследования культурные особенности трудноуловимы, для их изучения разработаны различные подходы, в том числе систематизация культурных особенностей. Авторами данного подхода являются Д. Джонсон и К. Скоулз, Великобритания.

Модель Cultural web дает возможность визуально увидеть культурные особенности системы управления человеческими ресурсами, а также проанализировать все те барьеры, которые мешают организации развиваться в процессе разного рода трансформаций. Модель может быть также использована для формирования долгосрочной стратегии организации.

Данная модель показывает изменения культуры под воздействием стратегии организации и соединяет все ее элементы воедино (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Сеть культурных особенностей организации

Элементы структурированы в четыре подсистемы, что позволяет определить их роли и цели организации в целом. Техническое обеспечение включает организационные системы и системы контроля; управленческое — рассматривает формальные и неформальные структуры; культурная группа включает в себя символы, истории, рутинные и ритуалы; межличностная подсистема взаимосвязывает все вышеуказанные элементы на микро-, макро- и мезоуровне. Эта группа включает в себя такие элементы, как коммуникацию внутри компании, тренинги и обучение, а также личностное развитие сотрудников организации. Для того чтобы понять особенности каждого из упомянутых элементов модели, необходимо описать каждый из них.

Центральным элементом сети является парадигма. Она представляет собой набор допущений в отношении организации,

которые являются общеизвестными мнениями и служат на благо организации, характеризуя специфику ее работы.

Рутины являются способами общения между работниками организации, их отношения друг к другу ежедневным общением. Данный элемент системы дает информацию о ежедневной, обычной жизни организации, а также может предоставить важное знание о ключевых компетенциях, выраженных в «бытовых» операциях и процессах.

Преимуществом данного элемента является тот факт, что он предоставляет информацию о потенциальных вариантах развития структуры системы (рутин), которые по своей сути сложно поддаются изменениям.

Под такой характеристикой, как ритуалы, подразумеваются определенные события и мероприятия, проводимые обычно в данной организации. Среди них могут быть тренинговые программы, способы продвижения по карьерной лестнице, системы оценки персонала, политика и способы проведения переговоров и др. Наконец, этот элемент демонстрирует особо значимые для организации правила и установки.

Элементом модели являются истории, под которыми понимается позиционирование организации, формулируемое посредством мнений сотрудников, клиентов, поставщиков, а также всех остальных партнеров организации. Данный элемент включает в себя реальные истории, исторические факты, важные события, личностей — особо ценных сотрудников организации, что в целом и формулирует ее позиционирование.

Символы организации представляют собой такие элементы, как слоганы, известные и внутри организации, и за ее пределами; знания, используемые в организации, языки, основное предназначение и отличие от других и др.

Организационные формализованные структуры включают системы измерения показателей, вознаграждения труда, процессы мониторинга и контроля.

Властные структуры модели связаны с ключевым звеном карты — парадигмой и ассоциируются с базовыми представлениями об организации и ее главными характеристиками. Основным назначением организационной структуры является обеспечение управления, выявления приоритетных направлений развития, определения ведущих ролей и отношений внутри организации. Преимущество модели состоит в наглядности, возможности сравнения прошлого и будущего состояний, выявления наилучшей траектории развития с учетом культурных особенностей.

Недостатком модели является то, что она не рассматривает предметные стороны управления (финансы, маркетинг, логи-

стику и др.), сосредоточив внимание исключительно на культурных и личностных аспектах.

Модель трехуровневой организационной культуры

Автор модели Эдгар Шейн (Schein) исходит из того, что культура является самым сложным элементом системы и поэтому невозможно грамотно инициировать организационное обучение, развитие и планирование изменений системы управления человеческими ресурсами, пока не будет проведен комплексный анализ культуры как явной причины возникновения противоречий и напряжения. При этом анализ культуры должен проводиться на всех уровнях управления, начиная от общеорганизационного (верхнего уровня) и заканчивая индивидуальным (рис. 5.5).

Таким образом, в модели культура представлена как комбинация трех уровней.

Первый уровень — артефакты, т.е. элементы, которые заметны всем, однако их значение практически необъяснимо. Например, произношение, манера говорить, стиль одежды, планировка офиса и т.д.

Второй уровень — ценности организации, включающие цели, философию, миссию, стратегию развития на долгосрочный период.

Третий уровень — базовые допущения и ценности, воспринимаемые на бессознательном уровне, однако они могут быть объяснением определенных событий в организации, так как тесно взаимосвязаны с природой человеческого характера, понятиями правды и реальности, человеческих отношений и действий.

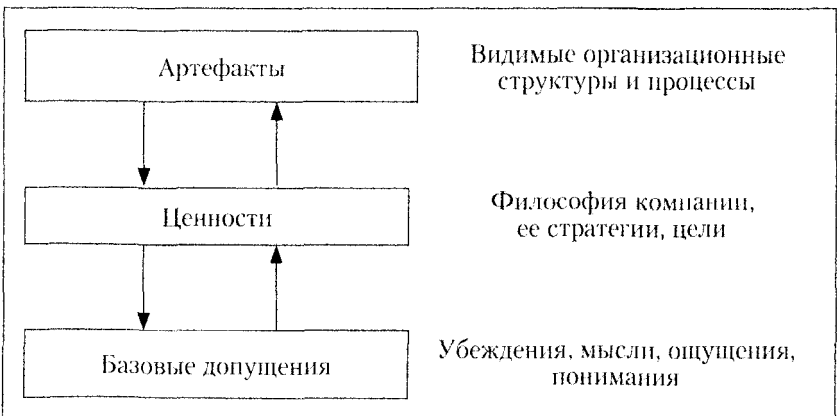


Рис. 5.5. Модель трехуровневой культуры

Сильная сторона модели состоит в четкой расшифровке возможностей применить ее к практической ситуации, однако узкая направленность теории снижает ценность данной модели.

Модель типов культуры

Для анализа культуры организации, которая существенно влияет на управление человеческими ресурсами, особенно в процессе изменений, учеными Т. Дилом (Terrence Deal) и А. Кеннеди (Alan Kennedy), США, была разработана (1982) модель типов культуры (рис. 5.6).

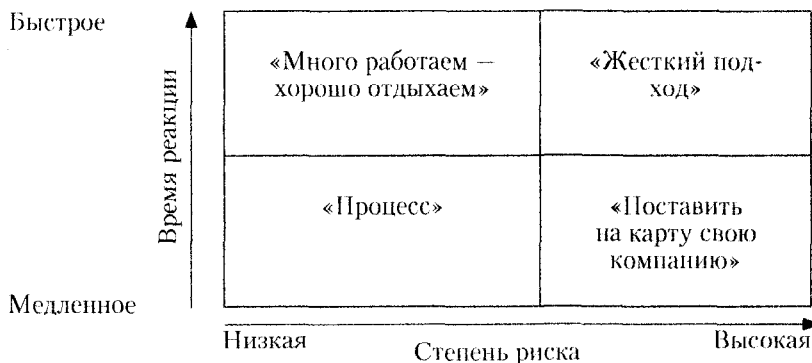


Рис. 5.6. Модель типов культуры

Модель представляет собой четыре типа культуры, которые основаны на двух столбах. Первый — это скорость обратной связи, скорость обмена информацией и вознаграждениями в организации. Второй — это степень риска, или степень неопределенности. В результате были определены четыре стиля культуры.

Первый стиль называется *tough-guy macho culture* («жесткий подход»), который предполагает высокую скорость обратной связи с большой степенью риска. Такие характеристики приводят к стрессу в организации, мешающему благоприятному развитию процесса трансформации. Также данный стиль характеризуется высоким уровнем индивидуализма и привязкой к настоящему времени, в то время как важность командной работы и исторических связей игнорируется. Все в организации имеет краткосрочный характер, и сотрудники не учатся на предыдущих ошибках.

Второй стиль — это *work hard — play hard culture* («много работаем — хорошо отдыхаем»), для которого характерны высокая скорость обмена информацией и низкий уровень риска. Для подобной организационной культуры свойственны проявления стресса, связанные с объемом выполняемой работы.

Объем работы действительно является большим, так как бизнес работает в энергичной и динамично развивающейся среде. Сотрудники ищут одноразовые решения и их задачи рассчитаны на короткие сроки. Целью являются действия, а не решение проблем.

Третий стиль носит название *process culture* («процесс») и подразумевает медленный обмен информацией, так как характеризуется существованием специфики внутренних политик и излишними действиями внутри компании. Фокус на детали и избыточный акцент на выполнение процессов также представляет собой проявление бюрократии.

Наконец, последним стилем является *bet your company culture* («поставить на карту свою компанию»), когда существуют медленные процессы предоставления обратной связи, сопровождающиеся высоким уровнем риска. Для данного стиля приемлемым является фокус на долгосрочную перспективу, подготовку и планирование, однако организации с таким стилем значительно подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера.

Преимуществом модели является ориентир на внешнюю и внутреннюю среду компании. Однако тот факт, что модель слишком теоретизирована и сложно применима на практике, является ее недостатком.

Модель культурных измерений

Одной из самых известных моделей, описывающих влияние культуры на бизнес организации в целом и на концепцию управления человеческими ресурсами в частности, является модель культурных измерений (*Cultural Dimensions*) голландского ученого Г. Хофстеде. Данная модель была разработана в период 1967–1980 гг. в компании IBM.

Хофстеде исследовал 50 человек разных национальностей, работавших в тот период в компании IBM. Модель состоит из пяти элементов (измерений). Первое измерение — индекс дистанции власти (*IDV, Power Distance Index — PDI*), который показывает степень децентрализации власти и способность делегирования полномочий внутри организации. По степени децентрализации власти страны заметно отличаются друг от друга. Страны, где индекс PDI высокий, характеризуются наличием больших и сложных иерархий, а делегирование полномочий вниз не приветствуется. В странах с низким индексом PDI, наоборот, распространено делегирование ряда функций на нижний уровень управления.

Второе измерение — уровень индивидуализма (*Инд, Individualism — Idv*). В организациях с высоким уровнем инди-

видуализма персонал работает поодиночке, при низком уровне индивидуализма — коллективно. Заметим, что в данной модели коллективизм не несет никакой политической окраски.

Третье измерение — мужественности (Муж, Masculinity — Mas) и женственности (Жен, Femininity — Fem) культур. Это измерение характеризует распределение ролей между полами. В результате исследования было выявлено, что женские ценности в меньшей степени отличаются друг от друга, чем мужские.

В зависимости от нации мужским ценностям характерен более широкий разброс ценностей. Так, например, в одних странах мужчины могут вести себя властно, агрессивно и доминантно, что свидетельствует о высоком уровне мужественности в культуре. В других странах мужчины могут быть более мягкими, понимающими, идущими на компромиссы, что подтверждает женственность культур. Таким образом, в странах, где уровень женственности считается высоким, и женщины, и мужчины обладают более мягкими свойствами характера, легче идут на компромиссы и понимание. В странах с высоким уровнем мужественности женщины являются более агрессивными и конкурентными игроками общества и бизнеса, чем в «женственных» странах, однако не настолько агрессивными, как мужчины.

Четвертое измерение модели — индекс избегания неопределенности (ИИН, Uncertainty Avoidance Index — UAI). Данный индекс характеризует страну с точки зрения отношения к принятию неопределенности и двусмысленности, работы в нестандартных ситуациях. В рамках данного измерения анализируется, в какой степени культура запрограммировала людей комфортно или некомфортно существовать в условиях неопределенности. Под неопределенностью в контексте модели культурных измерений принято понимать неизвестные, отличающиеся от стандартных, удивительные и тому подобные ситуации. Люди, живущие в странах с высоким значением индекса избегания неопределенности, стремятся минимизировать неопределенные ситуации путем издания большого количества законов, правил, политик, процедур и стандартов, а также веры в единственно правильное решение, если речь идет о религии. Люди, которые живут в таких странах, являются более эмоциональными и мотивированными внутренней энергией. В случае, когда индекс избегания неопределенности низкий, он сменяется индексом принятия неопределенности. Такая ситуация является полностью противоположной описанной выше. В странах с высоким уровнем принятия неопределенности люди ценят мнения и решения, серьезно отличающиеся от стандартов, и не боятся их. Законы, правила и процедуры существуют не в больших количествах, а в вопросах религии

не существует единственно правильного подхода. Люди подобных национальностей не являются эмоциональными.

Пятым измерением данной модели является индекс долгосрочной ориентации (ИДО, Long-Term Orientation Index — LTO). Противоположным данному индексу является индекс краткосрочной ориентации. Основными ценностями в культурах, ориентированных на долгосрочную перспективу, являются настойчивость и стремление к быстрому росту. В культурах краткосрочной направленности основные ценности представлены такими понятиями, как дань семье, уважение к старшим, выполнение социальных требований и соблюдение социальных норм. В культурах с долгосрочной ориентацией акцент делается на достижение результатов в будущем, поэтому в настоящем можно жертвовать чем-то и не придавать большого значения правилам. В культурах с краткосрочной ориентацией достигнуть хороших результатов в будущем можно только благодаря достижению небольших результатов в настоящем, придерживаясь всех стандартов, политики и процедур.

Достоинством модели является ее простота, четкость и лаконичность. Автор модели создал абсолютно понятный механизм, который можно применять на практике и учитывать фактор влияния культуры во всех аспектах жизни общества. В случае правильного применения полученная информация может помочь снизить уровень неопределенности в общении с людьми разных национальностей и вывести из этого общения только самые полезные результаты. Однако к недостаткам модели следует отнести возможность неправильной интерпретации индексов без использования конкретных расчетов автора, что может привести к негативным последствиям в процессе разных вариантов общения.

Таким образом, правильное использование знаний особенностей культур и их взаимодействия является важным резервом повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

5.4.3. Практический опыт влияния японской культуры на управление человеческими ресурсами

Принципы ведения бизнеса в Японии признаются во всем мире как одни из самых эффективных. С целью создания конкурентоспособных и высокотехнологичных производств японский менеджмент стал первым ориентироваться на ресурсосберегающие технологии, инновационную организацию труда. Здесь впервые зародилось понятие корпоративной культуры, представляющей собой совокупность основных убеждений, правильного образа восприятия конкретных проблем, приверженности работ-

ников своей компании, трудолюбия, патерналистских связей, стремления всячески содействовать деятельности во благо общей цели, высокой степени лояльности организации. Национальная культура как неотъемлемая часть корпоративной стала оказывать прямое воздействие на управление человеческими ресурсами, что нашло отражение в следующих особенностях японского менеджмента.

Система теоретико-методологических взглядов на понимание и управление людьми в организации

Семья — основная ячейка японского общества. Она играет важную роль как в экономических процессах, так и в социально-культурной жизни страны. Принцип семейности является основой экономических единиц японской системы. Трудовые отношения в крупных корпорациях (система продвижения по старшинству, принятие решений на основе консенсуса, ориентация на группу) основаны на данном принципе. Этот принцип способствует более эффективному процессу принятия решений, взаимодействию между сотрудниками, разрешению проблем. Принцип семейных отношений развивает в компании такие понятия, как патернализм, лояльность работников компании и приверженность своему делу, уважение к старшим.

Основными принципами, на которые опирается традиционная система управления персоналом в Японии, являются: концепция пожизненного найма, оплаты труда в соответствии с выслугой лет, особый вид профсоюзов — корпоративные профсоюзы.

Организационно-практические подходы к формированию механизмов управления человеческими ресурсами

Традиционная система управления человеческими ресурсами и процесс распределения ответственности в японских организациях отличаются от европейских.

В японскую организацию можно войти только снизу. Это означает, что японские компании самостоятельно и постепенно выращивают специалистов и менеджеров более высоких уровней. Кроме того, для японской компании характерен тип управления «снизу вверх», что свидетельствует о максимально возможной вовлеченности низших слоев компании в процесс принятия решения. Таким образом, в традиционной японской системе управления персоналом происходит активная интеграция трудовой деятельности работников.

Менее иерархичные японские компании отличаются равномерным внутренним распределением организационных и человеческих ресурсов между сотрудниками компании. Организационные ресурсы представляют собой распределение власти

в организации, содержание работы, внутреннюю и внешнюю информацию, человеческие же подразумевают непосредственно обязанности сотрудников, компетенции, способы мотивирования людей.

В организации труда наблюдаются плавные переходы или даже нечеткое разграничение между работами разного вида, за которые ответственны менеджеры компании, специалисты и прочие работники. Принятие решений, важных для дальнейшего развития и процветания компании, — это прерогатива не только топ-менеджмента компании, но и всех сотрудников, именно поэтому они максимально полно включены в процесс разработки решений и предложений, касающихся совершенствования производственной деятельности. Руководители организаций не стремятся к монополизации всей информации в своих руках. По мнению менеджеров, сотрудники должны получать всю информацию о положении компании (как благоприятную, так и неблагоприятную), опять же для того чтобы стимулировать творческий процесс разработки в будущем конкурентоспособных продуктов, элементов стратегии и просто наименее затратных способов решения проблем. Особенность японских менеджеров состоит в том, что они наблюдают за работой подчиненных непосредственно, именно поэтому они часто присутствуют в цехах и отслеживают производственный процесс. Только таким образом в реальной работе могут быть найдены резервы для совершенствования деятельности, что является элементом гибкости в системе управления персоналом.

Равномерное распределение организационных и человеческих ресурсов идет параллельно с равномерным распределением «качественных» ресурсов. Под этим термином понимается предоставление работникам разного рода работ, что способствует превращению их в многопрофильных специалистов. Это действие является способом сближения рядового работника с инженером и менеджером среднего звена.

Японское общество исторически считалось бесклассовым, и в нем с уважением относились к равенству всех, в отличие, например, от американской идеологии богатых и бедных. В классических компаниях никогда не было целью стимулирование конкуренции между сотрудниками, а также проявление амбициозности. Следствием этого является господство коллективной, или групповой, работы.

Анализ поведения индивидов

Для того чтобы лучше понять концепцию УЧР в Японии, необходимо «окунуться» в традиционный день японского работника. Его рабочий день начинается в 9 часов утра и заканчива-

ется очень поздно, в некоторых случаях японцы могут оставаться на работе до полуночи. Работник никогда не осмелится закончить свой трудовой день раньше начальника, в то время как менеджеры, демонстрируя свою лояльность компании, также подолгу задерживаются на рабочем месте. Несколько раз в неделю менеджер собирает своих подчиненных, после того как закончен «продленный» рабочий день, и отправляется вместе с ними в бар, таким образом «работа» может продолжаться до двух часов ночи. На торжественные моменты жизни, например такие как свадьба, работник обязательно приглашает своего начальника, и последний является почетным гостем. Однако неформальные отношения между руководителем и подчиненным возможны только на одном уровне отличия власти. Это означает, что руководитель руководителя вряд ли пригласит подчиненного своего подчиненного на торжественное мероприятие личного характера.

Формирование организационной структуры

В классической концепции управления человеческими ресурсами Японии организационная структура представляет собой трехуровневую пирамиду, которую считают наиболее мобильной и менее подверженной опасности бюрократии.

Высшее руководство в такой модели носит название кэйэйся, средний уровень управления называется канрися. Средний уровень состоит из трех типов управленцев: буге — заведующие отделами, кате — заведующие секторами (секциями), какари — низшее управленческое звено. Рядовые работники, или самый низший уровень пирамиды, называются иппанся.

Руководство фирмы (совет директоров) представляет собой высший уровень управления. В него, как правило, входят председатель совета, президент, вице-президент, исполнительные директора, руководители. Все избранные в совет директора возглавляют в фирме определенные подразделения. В отличие от западных моделей формирования организационных структур в руководство фирмой менеджеров со стороны приглашают довольно редко. На фирме они обычно выдвигаются из состава канрися (управляющих среднего звена), после того как последние набираются опыта оперативного руководства и достигают определенного возраста (свыше 50 лет). На уровне канрися решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями.

Техника управления человеческими ресурсами

- Наем/отбор персонала и продвижение работников.

При отборе персонала существуют два решающих фактора: образование и опыт работы. В классической японской системе

УЧР выпускник университета может занять руководящую должность на уровне «канрися» через семь лет после поступления на фирму, а тот, кто не имеет такого образования, — только через 15 лет. Должности в составе высшей администрации крупных фирм занимают лишь лица с университетским образованием. Теоретически в высший эшелон фирмы могут быть допущены и лица, не окончившие в свое время университета, но получившие диплом путем заочного обучения. Но на деле такие случаи весьма редки. Практически же работники, не имеющие высшего образования, могут получить титул лишь низшего или среднего управленца. Дальнейшее продвижение лиц без университетского образования на этом прекращается.

Служащие с университетским образованием через 8 лет после поступления на фирму, т.е. в возрасте 30 лет, могут стать заведующими подсекциями. В возрасте 40 лет им разрешается продвигаться до заведующих секциями, а в возрасте 50 лет — до заведующих отделами и далее — до директоров.

Однако опыт работы в конкретной организации имеет приоритет над образованием работника. Обучение на рабочем месте представляет собой бесценный опыт для работника и получение выгод впоследствии компанией в целом. Понимая принципы работы организации, проработав в ней существенный отрезок времени, сотрудник может постепенно подниматься по карьерной лестнице. Важно отметить, что при рассмотрении вопроса о повышении работника во внимание принимаются не только его стаж, опыт работы и творческие способности, но и элементы его поведения, что носит название общей оценки личности.

- Мотивация. Система оплаты труда.

Система оплаты труда также является особенным элементом классической японской концепции УЧР. Повышение зарплаты зависит не только от действий работника, но и от количества отработанных лет в корпорации, причем последний фактор имеет первостепенное значение. Исходя из этого, в традиционной японской компании невозможно увидеть человека молодых или средних лет, занимающего какую-либо высокую позицию.

Повышение оплаты труда связано с жизненными «пиками» японца: окончание университета, женитьба, рождение детей, покупка жилья (выплаты кредитов). Система оплаты труда в классической японской концепции УЧР построена таким образом, чтобы компенсировать затраты работника на каждом из этих жизненных циклов.

Третьим фактором, влияющим на уровень оплаты труда работника, является деятельность предприятия, в котором задействован работник. Таким образом, в классической концепции

существует система «плавающих окладов», где устанавливается взаимосвязь между зарплатой японца и показателями экономической эффективности отдела, в котором работает сотрудник.

- Развитие. Пожизненный найм.

Пожизненный найм является попыткой поддержания стабильного уровня занятости и недопущения безработицы вне зависимости от спроса на труд или экономической ситуации. Политика пожизненного найма обеспечивает стабильную базу человеческих ресурсов и исключает понятия массового найма и массового увольнения. Также концепция пожизненного найма подразумевает отсутствие параллельных работников на контрактной основе.

Пожизненный найм характерен в основном для крупных компаний в связи с его «дорогим обслуживанием», выражающимся в количестве предоставляемых социальных льгот и пособий сотрудникам. Однако те предприятия, которые внедряют данную систему, значительно выигрывают от ее использования. Благодаря данной системе работодатели сокращают свои издержки на подбор персонала, оплату услуг специализированных тренинговых компаний, создают условия для сокращения объемов бракованной продукции вследствие большей осведомленности персонала о конкретном виде работ и др. С другой стороны, данная система предоставляет преимущества работникам в виде разнообразных социальных льгот (например, льготные банковские кредиты), социальных пособий (особые премии на личные праздники (свадьба, рождение ребенка), страхование от несчастного случая и др.).

Основная цель существования системы пожизненного найма — это попытка удерживать высококвалифицированных сотрудников внутри компании. Однако в настоящее время данная задача решается посредством других методов, а именно посредством повышения ставок заработной платы и оценки индивидуального вклада сотрудника.

Концепция пожизненного найма тесным образом связана с темой лояльности и приверженности сотрудников конкретной компании. Компания воспринимается работниками не просто как организационная единица в рыночных условиях, основанная на властных отношениях, но как социальная общность людей. В рамках этой социальной общности работники трудятся на благо компании в целом, они радуются не только своим достижениям, но и достижениям своих коллег. Работа расценивается как второй дом, а коллеги — как семья. И согласно такой модели потенциальные работники выбирают не карьеру, а компанию, что еще раз доказывает приоритет групповой работы над индивидуальной.

Организация обеспечивает себе лояльность работников путем предоставления гарантий занятости. Работник не должен чувствовать возможной угрозы увольнения, так как наличие таковой стимулирует стресс на рабочем месте и снижает уровень мотивации сотрудника. Гарантии занятости — важный элемент создания дружеской атмосферы стабильности в классической японской компании. Одновременно именно эта атмосфера стабильности ведет к умерщвлению стимулов к продвижению и реализации своих собственных целей, поэтому часто японцы остаются работать на одной и той же позиции (или на разных позициях, но незначительно отличающихся по уровню ответственности) продолжительный период времени.

Как уже было сказано выше, практика пожизненного найма претерпевает определенные трансформации по мере изменения экономической и деловой среды японских предприятий. Однако даже в измененном виде эта система остается отличительным знаком японских компаний, позволяющим им поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

- Организация труда. Профсоюзы.

Для традиционной японской системы управления персоналом характерен особый тип профсоюзов — корпоративные профсоюзы. Отношения между менеджментом компании и представителями данной организации находятся не в антагонизме, а в гармонии. Представители профсоюзов не выступают против модернизации производств, так как понимают, что высвободившиеся в результате данного процесса работники могут быть переведены на другие позиции в рамках единого предприятия. Важно отметить, что в данном случае речь опять же идет о крупных корпорациях, обладающих средствами для поддержания профсоюза.

- Сверхурочная работа.

Еще одной характеристикой классической концепции УЧР в Японии является систематическая сверхурочная работа. Она подразумевает практически постоянное посвящение части свободного времени японца обсуждению потенциальных проектов, разработок, усовершенствованию систем качества и др. Абсолютно добровольно японцы могут задерживаться на 2–3 часа после работы для групповых заданий по вышеуказанным направлениям, причем на сознательном уровне они оптимистично и с энтузиазмом воспринимают это, не требуя дополнительной оплаты труда. Подобная практика тесным образом связана с малой продолжительностью времени отпуска в Японии, который в большинстве случаев не превосходит двух недель (или даже десяти дней). Существует система оплачиваемых отпусков, однако сотрудники в большинстве случаев используют только 50% от общей суммы компенсации.

- Высвобождение персонала.

В связи с тем что обязательным элементом классической концепции УЧР в Японии является пожизненный найм, вопросы высвобождения персонала являются логическим выводом этой практики. В системе пожизненного найма работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления, и работает в компании до официального выхода на пенсию в возрасте 60–70 лет. Увольнение работника до выхода на пенсию — суровое наказание, так как ему в этом случае практически невозможно устроиться на другую работу с такой же заработной платой и гарантией занятости. Выходящему на пенсию компания выплачивает единовременное пособие, равное его зарплате за пять-шесть лет. Однако если компания находится в состоянии финансового кризиса, вопросы пожизненного найма и гарантий занятости утрачивают свою силу: работники все равно могут быть уволены с целью удержания экономической эффективности предприятия.

В завершение изучения влияния японских культурных особенностей на формирование классической японской концепции управления человеческими ресурсами воспользуемся *моделью культурных измерений* Гирта Хофстеде. Как уже было сказано, он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола (рис. 5.7).

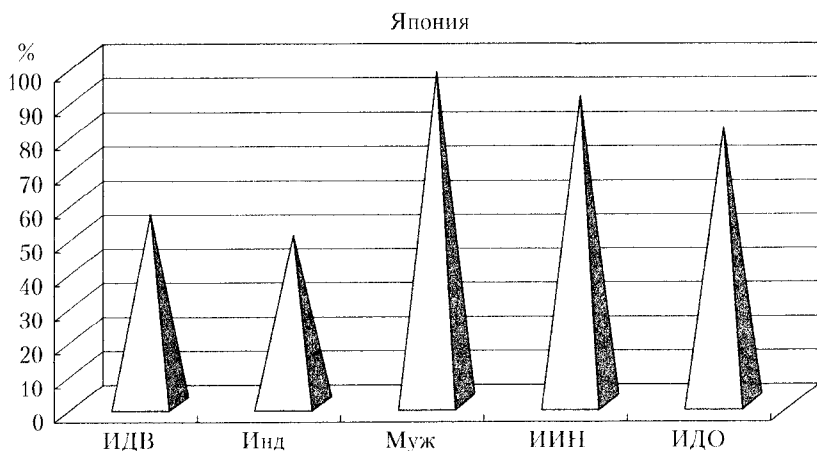


Рис. 5.7. Модель культурных измерений применительно к Японии¹
Источник: www.geert-hofstede.com

¹ Расшифровку обозначений см. в разделе 5.4.2 при описании модели культурных измерений.

Использование модели культурных измерений для оценки влияния культурных особенностей на управление человеческими ресурсами показало, что Япония обладает низким уровнем индивидуализма, соответственно, данная страна является ярким примером коллективистского общества, где решения принимаются на основе совместного обсуждения, что имеет большое значение для успеха бизнеса. Уровень дистанции власти достаточно велик, и это означает, что на формальном уровне (в процессе принятия решений) высока роль высшего руководства и относительно низка — рядовых работников. Несмотря на то что японцы ориентированы на совместную работу и коллективные методы работы, в вопросах руководства компаниями уровень дистанции власти достаточно велик. Три оставшиеся показателя носят ярко выраженный характер. Япония отличается высоким уровнем мужского начала. Это касается не только гендерного превосходства мужчин в обществе, но и стиля отношений между людьми, где главную роль играет материальная обеспеченность и акцент на достижение финансовых показателей. Ориентация на долгосрочную кооперацию и высокая степень избегания неопределенности — индексы UAI и LTO — иллюстрируют ориентированность японцев на создание стабильных и продолжительных отношений как в обществе, так и в бизнесе. Три последних показателя объясняют наличие строгих и формальных отношений между подчиненными и руководителями в организации, необходимость руководствоваться положениями и процедурами в разных ситуациях бизнеса, а также в рамках управления людьми на всех уровнях организации. Также три этих измерения доказывают классические принципы пожизненного найма, гарантий занятости, продвижений по старшинству, оплаты на основе опыта и стажа в компании.

Еще одной моделью, которая способствует пониманию влияния национальной культуры на концепцию УЧР, является ресурсная модель фирмы. Согласно ресурсной модели культуру и ее особенности необходимо воспринимать как потенциальное знание для эффективного управления организацией. На основе знания базовых принципов Японии, которые сформированы национальной культурой, создаются определенные техники управления персоналом. Например, принцип семейности, патернализма и уважения старших порождает систему пожизненного найма, продвижения по старшинству и оплаты труда в зависимости от стажа работника. Использование культурных особенностей как знания позволяет компаниям достигать максимальной мотивации персонала, что, соответственно, ведет к прямо пропорциональному улучшению эффективности работы предприятия, а значит, улучшению конечного продукта или услуги.

Тематика рефератов

1. Особенности управления человеческими ресурсами на примере Японии (Германии, США...).
2. Международная организация труда в современной системе управления человеческими ресурсами.
3. Формирование национальных инновационных систем: зарубежный опыт.
4. Национальная инновационная система в России: современный этап формирования.
5. Влияние культурных особенностей на управление человеческими ресурсами (на примере...).
6. Влияние глобализации на российский рынок труда.
7. Применение моделей кросс-культурного менеджмента в России (на примере компании...).
8. Учет культурных особенностей страны при выходе на национальный рынок.
9. Роль бизнес-сектора в создании НИС.
10. Основные проблемы УЧР в современной России.
11. Русский бизнес в Кремниевой долине: применение принципов кросс-культурного менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. При создании МОТ перед организацией ставились основные задачи, соответствовавшие тогдашней экономической и социальной ситуации. Многие из задач остались актуальными и сегодня, однако очевидно, что современная специфика труда отличается от состояния начала XX в. Представьте, что подобная организация создается в наше время. Какие задачи вы бы обозначили как первоочередные для этой структуры? Сформулируйте основные цели ее функционирования, наподобие того как это сделано в существующем Уставе МОТ.
2. Одним из приоритетных на сегодня проектов в рамках развития НИС является создание инновационного центра «Сколково». Какие аналоги данного проекта в мире вы можете назвать? Каким образом проект «Сколково» должен, на ваш взгляд, быть привязан к современным проблемам российского рынка труда?
3. Каким образом сеть Интернет может использоваться в процессе управления человеческими ресурсами на предприятии? Составьте список возможных вариантов использования по основным этапам процесса УЧР (формирование, использование, развитие человеческих ресурсов).
4. В начале 1990-х гг. начался активный приход западных компаний на российские рынки. Многие из них подходили к вопросу формирования персонала на российском рынке без должного учета культурных и языковых особенностей региона. Соберите и проанализируйте информацию о наиболее типичных культурных ошибках выхода компаний на россий-

ские рынки. Используйте материалы деловой литературы, Интернет, прессу и т.п.

5. Какой тип корпоративной культуры по классификации Ф. Тромпенаарса будет наиболее характерен для венчурных компаний, работающих в условиях сильной обратной связи на стремительно меняющихся и высокорисковых рыночных сегментах (ИТ-бизнес, телекоммуникации, реклама и PR)? С чем это связано?

Литература

1. *Дронишинец, Н. П.* Управление человеческими ресурсами в Японии / Н. П. Дронишинец. — Екатеринбург, 2007.

2. *Костин, Л. А.* Международная организация труда / Л. А. Костин. — М.: Экзамен, 2002.

3. *Моргунов, Е. В.* Национальная (государственная) инновационная система: сущность и содержание / Е. В. Моргунов, Г. В. Снегирев // Собственность и рынок. — 2004. — № 7. — С. 10–21.

4. Национальные инновационные системы в России и ЕС // Центр исследований проблем развития науки РАН. — М., 2006.

5. *Попова, С.* Культурные особенности ведения бизнеса [Электронный ресурс] / С. Попова. — 2009. — Режим доступа: <http://community.livejournal.com/ccmanagement/339.html>.

6. *Рязанцев, С. В.* Мировой рынок труда и международная миграция: учеб. пособие / С. В. Рязанцев, М. Ф. Ткаченко. — М.: Экономика, 2010.

7. *Шульга, В. А.* Национальная экономика / В. А. Шульга. — М.: Изд-во РЭА, 2002.

8. 12manage.com: Информационный экономический портал [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://12manage.com/methods_deal_kennedy_culture_types.html.

Заключение

В рамках данного учебника мы рассмотрели основные элементы системы управления людьми. Восприятие работников компании с точки зрения их ценности для организации, переход к концепции человеческих ресурсов — далеко не свершившийся факт. Очевидно, что движение по пути экономики нового типа, где человек признается главным источником развития, будет сталкиваться с большим количеством как сдерживающих, так и стимулирующих факторов со стороны внешней среды. Задача руководства любого элемента экономической системы (от микро- до мегауровня) — максимально эффективно выстроить систему управления и мониторинга этих факторов.

На сегодня в России существует достаточно большое количество нерешенных проблем в плане построения эффективной экономики; существенная их часть связана с человеческим фактором. Несмотря на наличие существенного потенциала в научной сфере, опыта сотрудничества с зарубежными партнерами в сфере бизнеса и инноваций, большого количества образованных и квалифицированных работников в основных сферах производства, для построения конкурентоспособной системы предстоит решить большое количество практических задач в сфере управления человеческим потенциалом экономики.

Динамизм происходящих процессов особенно заметен на уровне отдельных организаций. В процессе использования человеческих ресурсов и управления ими возникают новые технологии и методы, меняются принципы мотивации и стимулирования работников. Как следствие, любая компания должна учитывать происходящие изменения и проецировать их на собственную систему УЧР. Это позволит создать гармоничные отношения с работниками и при этом максимизировать результат их деятельности. Важно помнить о страновой специфике процессов управления, учитывать культурные особенности тех территорий, где организация ведет свой бизнес; в противном случае возникнет дополнительное препятствие для создания эффективной системы человеческих ресурсов.

Процесс формирования человеческих ресурсов многогранен; его системный характер проявляется начиная с демографической

ситуации в стране, когда проблемы текущего момента, с одной стороны, являются последствиями событий предыдущих лет, а с другой — будут определять состояние рынка труда и обеспеченности человеческими ресурсами на годы вперед. Именно поэтому государственная политика в сфере демографии, рынка труда, регулирования процедур найма и оформления работников должна учитывать все уровни экономической деятельности. То же относится и к формированию человеческих ресурсов на уровне компании. Принимая решения в этой области, руководство должно учитывать стратегический и тактический аспекты развития.

Отдельно необходимо отметить значимость обучения и образования для эффективной экономики нового типа. Мы не раз упоминали о том, что российская система образования должна измениться для того, чтобы в большей степени соответствовать потребностям времени и экономики. К стандартным образовательным процедурам должно добавиться также постоянное обучение и получение новых знаний на рабочем месте. В самом широком смысле задача процессов обучения и развития человеческих ресурсов — это формирование нового типа экономического мышления. Этот тип, с одной стороны, должен отличаться экономически разумным подходом; с другой — творческим, нестандартным взглядом на экономические вопросы, способностью к творчеству и созданию принципиально новых знаний (в том числе и непосредственно на рабочем месте). Экономическая рациональность должна проявляться в характере этих знаний: они должны получать свое итоговое воплощение в реализуемых, обоснованных инновациях, приносящих доход в том или ином виде. Подход к организации как к элементу инновационно-креативной системы подразумевает в том числе акцент на динамику изменений в самой организации и ее внешней среде. Именно поэтому компании требуется направить свои усилия на развитие творческих навыков своих работников.

Задача экономики — быть конкурентоспособной на основных рынках сегодняшнего глобального мира. Поэтому главная задача экономической системы — обеспечить опережающее развитие, идти на шаг впереди конкурентов как на уровне предприятия, так и на уровне государства.

Глоссарий

А

Абсентизм (absenteeism) — уклонение работников от работы с использованием всего арсенала средств оправдания неявки на работу. Распространен на предприятиях с неблагоприятными условиями труда, жесткой системой контроля и социальной напряженностью. Приводит к возрастанию неравномерности предложения труда постоянных работников.

Автономность коллективных переговоров (collective bargaining autonomy) — независимость профсоюза данного предприятия от положений других коллективных договоров.

Авторитарный тип трудовых отношений (authoritarian type of labour relations) — трудовые отношения, характеризующиеся доминированием потоков информации, идущих сверху вниз, и сужением потоков информации, идущих снизу вверх. Степень самоуправления и совместного принятия решений чрезвычайно мала. Эффективен в условиях кризисного управления, допустим на преуспевающих предприятиях при условии жесткой регламентации трудового процесса (банки, охранные предприятия и т.п.).

Адаптация (adaptation) — приспособление работника к условиям деятельности; включает в себя ряд составляющих. Различают профессиональную адаптацию — формирование профессиональных знаний, умений и навыков, усвоение соответствующих ей технологических процессов и основ поведения в стандартных производственных ситуациях; психофизиологическую адаптацию — приспособление работника к условиям труда и режиму рабочего времени; социальную адаптацию — приспособление к внутренней (трудовой коллектив) и к внешней среде (клиенты, заказчики) трудовой деятельности.

Аккордная заработная плата (piece payment) — вариант сдельной заработной платы, при котором определяется сумма оплаты за весь заранее оговоренный объем работ.

Активная политика занятости (active employment policy) — политика, направленная на рост занятости, улучшение ее качественных характеристик и предотвращение безработицы. К числу мероприятий этой политики следует отнести создание и сохранение рабочих мест, переобучение безработных, развитие инфраструктуры рынка труда, организацию общественных работ. Организически связана со всей экономической политикой.

Активное обучение (active learning) — метод погружения в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания.

Альтернативные формы образования (alternative forms of education) — формы образования, параллельные наиболее распространенным, позволяющие достичь той же квалификации. Существуют не во всех сферах образования. В отдельных случаях ими охватывается не весь цикл подготовки.

Анализ конкретных ситуаций (кейсов) (case studying) — описание события (проблемы) либо ряда обстоятельств (кризисной ситуации), которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины возникновения проблемы и выработать способы ее решения.

Анализ труда (labour analysis) — изучение процесса труда, заключающееся в его расчленении на отдельные части и детальном рассмотрении каждой из них. В частности, могут быть выделены элементы работы, характерные черты трудового процесса, задачи, выполняемые отдельными работниками и их группами.

Арбитр (arbiter; arbitrator; conciliator; troubleshooter; troubleshooter) — лицо, выносящее решение о разрешении трудового конфликта. В некоторых случаях его решения не имеют обязательного характера.

Арбитраж (arbitration) — независимый орган, регулирующий в некоторых странах в той или иной мере трудовые отношения и выносящий решения, затрагивающие интересы работодателей и наемных работников.

Арбитражная комиссия (arbitration committee) — группа арбитров, рассматривающих тот или иной трудовой конфликт и выносящих единое решение.

Арбитражный суд (court of arbitration) — форма организации арбитража в России и других странах на основе использования принципов судебного разбирательства.

Ассоциация работодателей (associations of employers) — объединение работодателей, основными функциями которого могут выступать ведение коллективных переговоров; выработка совместной стратегии по вопросам труда и заработной платы; лоббирование интересов работодателей в государственных органах; информационный обмен. На практике мало отличается

от объединения предпринимателей и представляет собой частный случай последнего.

Аттестация (attestation) — 1) подтверждение соответствия работника занимаемой должности, осуществляемое на основе решения специально созданной комиссии с учетом анализа результатов работы и уровня квалификации; 2) те же процедуры, включающие также распределение работников по нескольким категориям и уровням оплаты труда; 3) те же процедуры, подтверждающие право осуществления работником определенного вида деятельности. Это сближает их с лицензированием.

Аудитор (auditor; independent accountant) — 1) работник, выступающий в роли независимого экономического субъекта и выполняющий работы по проверке бухгалтерской отчетности и консультированию предприятия; 2) работник какой-либо аудиторской фирмы, выполняющий соответствующие работы.

Аудиторское заключение (audit conclusion) — это официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы по результатам анализа.

Аутсорсинг (outsourcing) — передача организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании (поставщику услуг), специализирующейся в соответствующей области.

Аутстаффинг (outstaffing) — вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия.

Б

Базовые стандарты в сфере труда (basic standards) — основные стандарты, определенные трудовым законодательством (например, продолжительность отпуска). Отклонения в более благоприятную сторону предусмотрены как по закону (например, для вредных условий труда), так и по коллективному договору.

Базовый договор (basic agreement) — 1) модельный договор, на основании которого разрабатывается ряд коллективных договоров; 2) отраслевой договор, отдельные положения которого могут конкретизироваться в коллективных договорах, заключаемых на предприятиях данной отрасли.

Бакалавр (bachelor) — в России и ряде других стран квалификация, присваиваемая выпускнику учебного заведения после окончания первой ступени высшего профессионального обучения.

Баланс времени (balance of time) — сумма индивидуальных бюджетов времени, позволяющая выявить структуру затрат времени в масштабах некоторых совокупностей работников (социальных групп). Баланс рабочего времени позволяет выявить структуру рабочего времени работников предприятия (или его отдельных подразделений).

Баланс квалифицированных кадров (skilled labour force balance) — итог, показывающий распределение и источники формирования квалифицированных кадров на территориальном уровне.

Баланс рабочей силы, или баланс трудовых ресурсов (manpower balance), — итог, показывающий распределение и источники формирования трудовых ресурсов. Разрабатывается на территориальном уровне.

Безработные (unemployed) — трудоспособные граждане 16 лет и старше, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ведут поиски работы и готовы приступить к ней.

Бипартизм (bipartism) — механизм реализации принципов социального партнерства на основе взаимодействия двух сторон: работодателей и профсоюзов (либо иных представителей интересов работников). Характерен для либеральной экономической политики, стремящейся к уменьшению роли государства.

Бифуркация (bifurcation) — неустойчивое состояние системы; или (по И. Пригожину) возникновение качественно отличного поведения элемента при количественном изменении его параметров. В повседневной жизни бифуркацию можно сравнить с состоянием кризиса, когда достаточно малейшего толчка, чтобы круто изменить ход дальнейших событий.

Бюджет рабочего времени (working time budget) — распределение рабочего времени работника по различным видам деятельности с выделением времени простоев и перерывов в работе, входящих в состав оплачиваемого времени.

Бюджетное учреждение (budget organization) — организация, созданная органами государственной власти РФ, субъектов РФ, а также органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера и финансируемая из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов.

В

Вакансия (vacancy) — должность, не занятая в настоящее время каким-либо работником. На практике к вакансиям не относят должности, на которых работник находится в очередном отпуске или более продолжительное время. Но при длительной болезни или нахождении работника в отпуске по беременности и родам возникают так называемые временные вакансии.

Валовая миграция, миграционный оборот, валовой миграционный оборот (gross migration) — представляет собой численность мигрантов по отдельно взятым направлениям. Общее количество прибывших — это валовая миграция по прибытию, общее количество выбывших — это валовая миграция по выбытию.

Вводный инструктаж (day time job training) — кратковременное обучение, предпринимаемое с целью адаптации работника с учетом специфики его будущей деятельности. Обычно проводится на рабочем месте.

Виртуальная организация (virtual organization) — сеть независимых производств, коммерческих субъектов, взаимосвязанных информационной технологией с целью создания экономического продукта, а также предоставления определенных умений и компетенций заказчикам.

Внешний рынок труда (external labour market) — 1) часть рынка труда, находящаяся за пределами рынка труда предприятия. Это значение используется при микроэкономическом подходе; 2) все сегменты рынка труда, за исключением внутреннего рынка труда; используется при макроэкономическом подходе; 3) в рамках ряда дуалистических теорий сегментации рынка труда данное понятие является синонимом вторичного рынка труда.

Внутренний рынок труда (internal labour market; industrial internal labour market) — часть рынка труда, определяющая соответствие между спросом и предложением труда на основе постоянного соединения работника и работодателя и постепенного продвижения работника на все более высокооплачиваемые рабочие места. В зарубежной литературе описано большое число моделей внутреннего рынка труда.

Возможность трудоустройства (job opening; job opportunity) — предложения работы на рынке труда. В случае существенного различия условий найма на прежнем и новом месте изменяет трудовое поведение работника и его удовлетворенность трудом.

Временная работа, или непостоянная работа (temporary work), — работа, выполняемая по временному трудовому договору (соглашению). Ограничивается либо определенным периодом времени, либо предоставлением работнику ограниченного объема работы. Распирение сферы временной работы способствует повышению гибкости рынка труда и является важной тенденцией его развития в высокоразвитых странах и странах с переходной экономикой.

Временное увольнение (temporary dismissal) — имеющаяся в трудовом законодательстве ряда стран процедура временного расторжения отношений найма с их последующим возобновлением через заранее оговоренный период. В России обычно осуществляется на неформальной основе. Использование механизма временного увольнения позволяет обеспечить в ряде случаев достаточно высокий доход временно незанятых работников за счет получения ими достаточно высокого в первые месяцы после увольнения пособия по безработице.

Временные работники (temporary workers; casual workers; intermittent workers) — работники, имеющие трудовые контракты на определенный срок либо на период выполнения определенной работы.

Временный договор (interim treaty) — договор, заключаемый сторонами коллективных переговоров в случае невозможности достижения компромисса по тексту нового договора. Действует до вступления в силу нового договора.

Вступление в должность (coming into office; taking an office; undertaking an office) — завершающая стадия процесса найма (продвижения), после окончания которой работник приобретает все права и обязанности, предусмотренные трудовым законодательством и административными инструкциями, соответствующие этой должности.

Вторичная гибкость рынка труда (secondary labour market flexibility) — гибкость организации труда и режима рабочего времени в рамках традиционных отношений найма и постоянной занятости.

Вторичный рынок труда (secondary labour market) — подсистема рынка труда, функционирующая на основе гибкого механизма установления соответствия между спросом на труд и его предложением и формирования системы краткосрочных трудовых отношений. Характеризуется низким уровнем оплаты труда и квалификации работников, высокой долей социально уязвимых групп, низкой степенью социальной защищенности, устойчивости занятости и доходов. Является объектом исследования большинства работ в рамках дуалистической теории сегментации рынка труда.

Г

Гарантия занятости (job security; employment security; employment rights; security of employment; security of job tenure; protection against dismissal) — сохранение за работником его рабочего места либо в случае его ликвидации предоставление другого рабочего места со схожими характеристиками.

Гибкое рабочее время (flexi time; flexible working hours; flexitime; flexible hours; flexible work arrangements) — рабочее время без фиксированного срока начала и окончания работы. Может быть оформлено, в частности, путем фиксации времени обязательного присутствия на работе и времени, в течение которого работник должен отработать оставшиеся часы.

Глобализация (globalization) — процесс международной интеграции в области труда, финансов, торговли, производства, информатики, телекоммуникаций, образования.

Годовая заработная плата (annual wage) — заработная плата, получаемая работником в течение года. Отличается от сумм месячных заработных плат на величину ежегодного вознаграждения и других выплат, не производимых ежемесячно.

Годовое число миграций (year number of migrations) — количество миграционных перемещений для данной территории в течение года. Их число всегда превышает численность мигрирующего населения, так как часть мигрантов перемещается в течение года неоднократно.

Группа, анализирующая рабочие места (adjustment team (group)) — трехсторонняя группа, занятая приспособлением рабочего места к существующим требованиям. Обычно включает в себя представителей администрации предприятия, профсоюзов (трудового коллектива), государственных органов, контролирующих условия труда.

Групповая динамика (group dynamics) — метод обучения, преследующий три взаимосвязанных цели: 1) повысить эффективность командной работы; 2) добиться понимания самого себя и своих возможностей каждым членом команды; 3) развивать навыки взаимодействия и эффективной работы в команде.

Гуманизация труда (humanization of working life) — процесс повышения качества трудовой жизни.

Д

Двойная (множественная) занятость (holding of two (several jobs); multiple jobholding) — 1) наличие у одного работника двух (нескольких) мест работы. Это может быть и работа по найму, и деятельность по оказанию трудовых услуг на контрактной

основе; 2) осуществляемая параллельно трудовая деятельность женщин в сфере ведения домашнего хозяйства и работы по найму (по контракту).

Демографическое старение (population aging) — увеличение доли людей старших возрастов в численности населения. Различают старение снизу, происходящее из-за постепенного снижения рождаемости, и старение сверху, связанное с уменьшением смертности в старших возрастах. Характерно для большинства высокоразвитых стран и стран с переходной экономикой и почти отсутствует в развивающихся странах. Для современной России характерно старение снизу.

Демография (гр. demos — народ, graphos — наука) — наука о закономерностях воспроизводства населения.

Демократический тип трудовых отношений (democratic type of labour relations) — система трудовых отношений, базирующаяся на необходимости достижения компромиссов вследствие существования противоречивых интересов. При этом обычно выделяется область совместного принятия решений с учетом движения информационных потоков и «сверху вниз», и «снизу вверх».

Дискриминация при найме (назначении) (discrimination in hire or assignment) — стремление работодателя не нанимать (не назначать на должность) представителей каких-либо групп населения (занятых).

Добровольная безработица (voluntary unemployment) — безработица, рассматриваемая самим работником как естественная и не имеющая негативных социальных последствий. К ней относится прежде всего фрикционная безработица. На практике строгое выделение добровольной безработицы довольно затруднительно.

Доплаты (additional payment) — не входящие в сумму заработной платы дополнительные трудовые доходы работника. Могут включать в себя выплаты за сверхурочную работу, надбавки за работу во вредных условиях, за работу в ночное время, за разъездной характер работы, за наличие ученой степени и т.д. Отличаются относительно устойчивым характером.

Е

Единовременные премии (extraordinary bonuses) — форма трудового вознаграждения, связанная с качественными параметрами труда, имеющими исключительный характер. Как правило, имеют нерегулярный характер. Типичным примером является премия за выполнение особо важных заданий.

Ежегодные выплаты (annual incremental awards) — вознаграждение, выплачиваемое работникам по итогам года и не входящее в величину их ежемесячного вознаграждения. На практике их величина для конкретного работника зависит от величины ежемесячного вознаграждения, а общий фонд — от величины прибыли предприятия.

Естественный уровень безработицы (natural rate of unemployment) — в традиционном понимании это уровень безработицы, включающий в себя лишь фрикционную безработицу и структурную безработицу.

3

Задача, операция; трудовая операция (task; work task) — взаимосвязанная совокупность элементов, хорошо доступных для внешнего наблюдения, по которым может производиться оценка.

Закономерности Хикса — Маршалла (Hicks — Marshall laws of derived demand) — данные закономерности рассматривают спрос на труд как частный случай порожденного спроса. 1. Эластичность спроса на труд по заработной плате будет выше при более высокой эластичности спроса по цене на производимый с его помощью продукт. Это связано с тем, что более высокие цены на продукцию снижают спрос на нее, что, естественно, приводит к падению производства и спроса на труд. Соответственно, спрос на труд на уровне предприятия является более эластичным, чем на уровне отрасли (экономики в целом), поскольку потребитель относительно легко может найти замену подорожавшей продукции одного предприятия-монополиста. Кроме того, эластичность будет выше в долгосрочной перспективе, так как в этом случае потребители могут подыскать замену подорожавшему товару. 2. Эластичность спроса на труд по заработной плате будет выше в случае, когда другие факторы производства являются более легко заменяемыми. Замене основных факторов пренятствует ряд социальных и технологических факторов, которые могут быть легче преодолены при рассмотрении долгосрочной перспективы. 3. Эластичность спроса на труд по заработной плате будет выше, если предложение других факторов производства является высокоэластичным, т.е. их использование может быть существенно увеличено без заметного роста их цены. Так, если широкомаштабная замена рабочих машинами не влечет роста цен на них, то работодатель (прежде всего в долгосрочной перспективе) может противодействовать росту заработной платы механизацией труда. 4. Эластичность спроса на труд по заработной плате будет тем

выше, чем большей будет доля издержек на наем рабочей силы во всей совокупности производственных издержек. Исключение из этого правила имеет место тогда, когда работодатели с большей легкостью заменяют труд на основные фонды, чем потребители — один товар на другой.

Занятость (employment) — 1) результат установления соответствия спроса на труд и предложения труда (для наемных работников), находящий свое выражение в осуществлении ими трудовой деятельности; 2) совокупность взаимоотношений людей, связанных с их участием в процессе производства; 3) по российскому законодательству деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая действующему законодательству и приносящая, как правило, заработок (трудовой доход). Структура занятости отражает распределение занятых между различными отраслями, рыночными структурами и т.д.

Заполнение вакансий (filling of vacancies; filling of posts left vacant) — процесс приема работников на вакантные должности. По технологии существенно отличается от заполнения вновь созданных рабочих мест.

Заработная плата, или оплата труда (wage(s); pay), — основная часть трудового вознаграждения, имеющая материальную форму и обладающая большим (основная заработная плата) или меньшим (дополнительная заработная плата) постоянством. Понятие «оплата труда» несколько шире, чем данный термин, однако на практике они часто используются как синонимы.

Застойная безработица (stagnant unemployment) — длительная безработица, являющаяся характерной для отдельных профессий, половозрастных групп и регионов. Имеет особо негативные последствия как для самих безработных, так и для общества. Последнее связано с утратой профессиональных навыков, ростом преступности, социальной напряженностью. Наличие застойной безработицы требует разработки специальных программ.

И

Инвестиции в человеческий капитал (human capital investments) — 1) все затраты, связанные с образованием, подготовкой, приобретением производственных навыков, т.е. формированием человеческого капитала; 2) затраты, связанные с воспроизводством населения (медицина, жилищное строительство и т.п.), такое понимание характерно прежде всего для развивающихся стран с высоким уровнем смертности и скученностью населения (Индии, Пакистана и др.).

Индекс развития человеческого потенциала (index of human potential development) — разработанный в Программе развития ООН показатель оценки человеческих ресурсов. Рассчитывается как среднее арифметическое индексов, характеризующих отставание показателей ожидаемой продолжительности жизни, охвата начальным образованием, среднедушевого дохода в данной стране от наивысших достижений в мире.

Инновация (нововведение; новшество) (innovation) — целенаправленное изменение, вносимое в процесс производства (реализации) для формирования новой потребности, лучшего удовлетворения имеющейся потребности либо удовлетворения этой потребности с меньшими затратами. Традиционным является выделение инноваций организационно-технических и социально-экономических. Согласование инновационной деятельности является важнейшим предметом коллективных переговоров в высокоразвитых странах, чего пока нельзя сказать о нашей стране.

Интеллект (intellect) — относительно устойчивая структура умственных способностей индивида, характеризующаяся уровнем познавательной активности, эффективности индивидуального подхода к ситуации, наблюдательности, памяти, восприятия, внимания, обобщения и сравнения, умения интеграции и генерации чувственного опыта на уровне представлений и понятий.

Интеллектуальный капитал личности (personal intellectual capital) — часть *человеческого капитала организации*, которая принадлежит сотрудникам и которая должна соответствовать требованиям того сегмента рынка, в котором действует организация.

Интеллектуальный потенциал организации (intellectual potential of the organization) — часть интеллектуальной собственности организации, т.е. та из ее частей, которая постоянно используется для решения тактических и оперативных задач предприятия.

Интервью при найме (employment interview; interview for a job) — беседа с кандидатом как составная часть процесса отбора работников. Часто играет основную роль в процессе отбора. Осуществляется работодателем, работником службы управления персоналом или специальной комиссией. Позволяет непосредственно согласовать интересы обеих сторон.

К

Кадровый аудит (personnel audit) — анализ социально-трудовых показателей деятельности работников организации с целью повышения эффективности системы формирования и исполь-

зования трудового потенциала и качества управления человеческими ресурсами.

Кадры предприятия, или штатные работники предприятия (staff; permanent part of personnel), — часть рабочей силы, постоянно закрепленная за предприятием (в отличие, скажем, от временных работников и консультантов), т.е. постоянная часть его персонала. При рассмотрении группы предприятий по отраслевому признаку иногда используется понятие «кадры отрасли».

Кандидат (candidate; examinee) — человек, желающий занять некоторую должность (заняться определенным видом деятельности) и соответствующий при этом как предъявляемым формальным требованиям, так и требованиям, предъявляемым в каждом конкретном случае работодателем (заказчиком).

Карьера (career; career path) — линия продвижения работника, позволяющая реализовать его потребности в улучшении материального положения; достижении более высокого социального статуса; повышении властных полномочий и самореализации. В простейшем случае может заключаться только в вертикальном продвижении по должностной иерархии. Более сложные варианты карьеры предполагают также горизонтальное продвижение, а также изменение характеристик трудовой деятельности, непосредственно не связанных с продвижением.

Качество человеческих ресурсов (human resources quality) — совокупность свойств, характеризующих текущее состояние человеческих ресурсов и процесс воспроизводства. Оно определяется адаптивностью человеческих ресурсов к изменению внешних условий, с одной стороны, и воздействием на эти внешние условия с целью их приспособления к своим изменяющимся потребностям — с другой. Количественно измеримыми составляющими качества человеческих ресурсов являются характеристики рождаемости, смертности, брачности и разводимости, образовательный и квалификационный уровень, состояние здоровья. Высокоагрегированными показателями качества человеческих ресурсов являются ожидаемая продолжительность жизни при рождении, доля имеющих высшее образование, величина зарплат. Схожим понятием является качество народонаселения, однако оно не учитывает характеристик образования и квалификации.

Квалификационное разделение труда (division of labour between qualifications) — разделение труда между работниками, обладающими разным уровнем квалификации, например между профессорами и преподавателями.

Квалификация (qualification) — 1) уровень подготовленности, мастерства, степень годности к выполнению труда по определенной специальности или должности, определяемые разрядом, классом, званием и другими квалификационными категориями; 2) степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умением и навыками для выполнения определенных видов работ.

Коллективное трудовое соглашение (collective labour agreement) — заключается на выполнение определенной работы, в то время как коллективный договор хотя и заключается на определенный период, но фиксирует постоянные трудовые отношения, например договор подряда, заключенный с бригадой.

Компенсационное создание рабочих мест (compensatory job creation) — 1) на уровне предприятия может происходить при сокращении рабочих мест и закрытии отдельных производств; 2) на уровне региона обычно осуществляется в случае закрытия предприятий. В обоих случаях может сопровождаться поддержкой государственных органов и осуществляться на основе специально разработанных программ.

Компенсационные выплаты (compensatory payment) — выплаты, производимые с целью покрытия дополнительных издержек работника, связанных с его деятельностью. Предназначены для выравнивания условий труда и жизни различных категорий работников.

Компетентность (competence) — это личные качества, которыми должен обладать работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики, стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.

Конвенция о трудовой миграции (Convention on migration for employment) — международная конвенция, регулирующая процессы трудовой миграции, экономические и социальные права мигрантов, основные принципы их социальной защиты.

Конверсионная безработица (conversion unemployment) — безработица, вызванная конверсией. По своей экономической природе и социальным последствиям близка к структурной и технологической безработице.

Контракт (contract) — соглашение, заключаемое, как правило, в письменной форме и определяющее взаимные права и обязательства подписавших его участников.

Контроллинг (controlling) — система организации и контроля трудовой деятельности, базирующаяся на использовании широкой совокупности количественных и качественных оценок

работы персонала. Включает в себя, в частности, учет прибыли, которую работник приносит своему предприятию, и ее соотношение с величиной используемых ресурсов, что позволяет обосновать величину получаемой работником заработной платы. Внедрение принципов контроллинга сдерживается высокими издержками поддержания соответствующей информационной базы.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов; серьезное разногласие, острый спор.

Корпоративный университет (*corporate university*) — система внутрифирменного обучения персонала в соответствии со стратегическими целями организации и по единой методологии, охватывающая все уровни управления.

Косвенно-сдельная заработная плата (*indirect piece work payment*) — разновидность сдельной заработной платы, при которой заработная плата данной категории работников (например, ремонтников) зависит от выработки другой категории работников (например, станочников). Определяется произведением косвенной сдельной расценки за единицу продукции (работы), производимой обслуживаемым объектом, на число единиц продукции, произведенной этим объектом. Другим вариантом определения величины заработка является расчет произведения его часовой тарифной ставки на фактически отработанное число человекочасов и средневзвешенный процент выполнения норм выработки обслуживаемыми данным работником объектами.

Коучинг (от англ. *coach* — наставлять, воодушевлять, тренировать для специальных целей, подготавливать к решению определенных задач) — это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.

Коэффициент приема кадров (*hiring ratio*) — величина, определяемая отношением количества работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников. Аналогично рассчитывается и коэффициент выбытия.

Коэффициент стабильности кадров (*coefficient of personnel stability*) — величина, определяемая по формуле $K_s = 1 - (P_v - (P + P_n))$, где P_v — количество выбывших работников (прежде всего по причине текучести рабочей силы); P_n — численность вновь принятых работников; P — среднесписочная численность работников в предшествующий период. С уменьшением числа

выбывших работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия. Для более точного анализа стабильности кадров дополнительно могут рассчитываться частные коэффициенты стабильности кадров. Примером является доля работающих более 10 лет в сфере образования.

Коэффициент текучести (employee turnover rate; labour turnover rate; manpower turnover rate) — отношение числа работников, покинувших организацию вследствие текучести, к среднесписочной численности работников.

Креативность (creativity) — способность работника к генерации существенных новых форм в любом виде, которые должны быть эффективны, легко распространяемы и широко используемы.

Критическая зона рынка труда (critical zone of the labour market) — комплексное понятие, используемое в практике анализа регионального рынка труда. Включает в себя четыре группы (субзоны рынка труда) экономически активного населения, а именно: а) лиц, имеющих официальный статус безработного; б) неработающих, не имеющих официального статуса безработного, с душевным доходом в семье ниже прожиточного минимума; в) работающих в режиме неполной занятости, не имеющих дополнительной работы, с душевным доходом в семье ниже прожиточного минимума; г) занятых полный рабочий день, не имеющих дополнительного дохода, с зарплатой ниже прожиточного минимума.

Кросс-культурный менеджмент (cross cultural management) — составная часть системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающая разработку технологий обучения эффективному ведению бизнеса в условиях разнообразия культур с целью предотвращения межкультурных конфликтов.

Л

Лидер (от англ. leader — ведущий) — авторитетный член организации или малой группы, за которым в коллективе признается право принимать ответственные решения в значимых для него (коллектива) ситуациях.

Лидерство (leadership) — система межличностных отношений в организации (группе) между коллективом и лидером, личностное влияние которого позволяет ему играть главную роль в ситуациях, затрагивающих интересы и характер деятельности всего коллектива.

Лизинг персонала (personnel leasing) — использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации.

Ликвидация должностей (abolishment of jobs (posts)) — устойчивое прекращение потребности в работнике (и соответствующем объеме работы), находящее свое выражение в ликвидации соответствующей позиции в должностной структуре. На практике имеет место и сокращение вакантных должностей.

М

Массовая безработица (mass unemployment) — масштабная безработица, включающая в себя прежде всего структурную, технологическую и циклическую безработицу. Отличается высоким временем поиска работы и социальной напряженностью.

Маятниковая (челночная) миграция (daily migration) — регулярные ежедневные передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу.

Международная миграция, или внешняя миграция; межгосударственная миграция (international migration) — движение населения через государственную границу, подпадающее под определение миграции. Выделяют безвозмездную международную миграцию (с целью постоянного поселения); временно-постоянную международную миграцию (на срок от 1 года до 6 лет), а также сезонную международную миграцию. Миграция за пределы территории данной страны носит название эмиграции, противоположная ей — иммиграции. В зарубежной литературе два последних термина используются иногда и в региональных исследованиях.

Международная организация по миграции (МОМ) (International organization for migration) — международная межправительственная организация, созданная в 1951 г. в Женеве. Ее основные функции: обеспечение упорядоченной миграции, превращение миграции в фактор экономического развития, организованное переселение беженцев и перемещенных лиц, обмен опытом в данной сфере, координация действий различных органов. Оформляет документацию для беженцев в странах первого убежища и переселяет их в третьи страны, оказывает им медицинскую помощь, осуществляет их языковую подготовку, дает им консультации, помогает в поисках жилья и оказывает финансовое содействие. Бюджет МОМ формируется за счет взносов стран-участниц по специальным нормативам.

Международная организация работодателей (International organization of Employers) — организация, объединяющая крупных работодателей высокоразвитых стран. Создана с целью их взаимодействия, обмена опытом и проведения совместных исследований.

Международная организация труда (МОТ) (International labour organization) — создана в 1919 г. в Женеве для выработки международных стандартов в сфере труда и занятости. С 1946 г. — специализированное учреждение ООН. Имеет пять региональных отделений, в том числе для Восточной Европы, куда относятся и бывшие республики СССР. Высший орган — созываемая ежегодно Генеральная конференция. В состав делегаций стран-членов входят два представителя правительства, один — предпринимателей и один — трудящихся. Секретариатом МОТ является Международное бюро труда (МБТ). МОТ выпускает официальные издания — журнал «International Labour Review» (на англ., франц. и исп. языках) и ежегодник «Yearbook of Labour Statistics».

Международная трудовая миграция (international labor migration) — перемещение людей через границы определенных государств со сменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

Международный мигрант (international migrant) — лицо, совершающее межгосударственное территориальное передвижение (международную миграцию) с целью смены места жительства и работы, навсегда или на определенный срок.

Миграционная когорта (migration cohort) — совокупность мигрантов, объединяемая общим периодом миграции в данный населенный пункт (территорию). Определяется на основе данных о продолжительности проживания населения в пределах данной территории. Отражает территориально-временные закономерности миграции, однако фактические когорты оказываются меньше исходных в связи с дальнейшими миграциями и смертностью мигрантов. С другой стороны, необходимо учитывать рождение детей у мигрантов, объединенных в миграционные когорты.

Миграционный переход (migration transition) — концепция была предложена американским географом В. Зелинским в 1971 г. по аналогии и на основании концепции демографического перехода. Фазы миграции соответствуют фазам демографического перехода. В период демографического взрыва идут миграция из деревни в город, колонизация неосвоенных земель и эмиграция, а также распространяется сезонная и маятниковая миграция — это первая фаза. В дальнейшем эти потоки уменьшаются, но происходит возрастание интенсивности возвратных

перемещений — вторая фаза. Третья фаза отличается высоким уровнем межгородских миграций и возвратных перемещений, началом обратного движения из районов нового освоения, а также формированием межгосударственных потоков квалифицированной рабочей силы.

Миграция, механическое движение населения (migration) — территориальное перемещение населения с целью постоянного поселения. Мигрантами являются также лица, переселяющиеся с целью работы на длительное время, и беженцы, желающие при наступлении определенных событий вернуться на прежнее место жительства. Основой изучения миграции является их статистический учет, расчет сальдо миграции путем вычета из общего прироста естественного, регистрация мест рождения при переписях.

Модель (model) — специально синтезированный для удобства исследования объект, который обладает необходимой степенью подобия исходному, адекватной целям исследования, сформулированным субъектом или лицом, принявшим решение относительно исследования системы.

Мотивация труда (labour motivation) — 1) совокупность мотивов, определяющих основные параметры трудовой деятельности; 2) составная часть системы управления персоналом, заключающаяся в формировании, поддержании и непрерывной адаптации мотивов трудовой деятельности применительно к отдельным работникам и их группам.

Мультипартизм, или тетрапартизм (multipartism), — механизм реализации принципов социального партнерства на основе взаимодействия четырех сторон: работодателей, профсоюзов, государства, общественных и профессиональных организаций. Четвертая сторона имеет сложную структуру, что и приводит к отказу от широкого использования.

Н

Наем рабочей силы (hiring; employment) — прием работников на основе установления отношений найма после осуществления установленных работодателем и предусмотренных законом процедур. С момента найма работник и работодатель приобретают установленные законом права и обязанности и становятся реально действующими сторонами трудовых отношений.

Наемный работник (employee) — согласно российскому законодательству лицо, заключившее письменный трудовой договор (контракт) либо фактически приступившее к работе по устному соглашению с руководителем (уполномоченным работником

предприятия) об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме оплату деньгами (натурой); избранный, назначенный (утвержденный) на руководящую должность работник, в том числе директор, управляющий предприятия, служитель религиозных культов. В составе наемных работников помимо гражданского населения выделяется такая категория, как военнослужащие.

Население (population) — множество людей, проживающих на определенной территории. Это естественно, исторически складывающаяся, непрерывно самовозобновляющаяся, устойчивая совокупность людей, объединенных в домохозяйства. В составе населения выделяются местное население и временные мигранты, срок пребывания которых на данной территории ограничен. Практически идентичным этому понятию является термин «народонаселение».

Нерегулярный рынок труда, или иррегулярный рынок труда (irregular labour market), — органически связанная со свободным рынком труда подсистема рынка труда, в основе которой лежит установление соответствия между спросом на труд и его предложением на основании критерия очередности, включающего в себя учет характеристик занятости в предшествовавший период времени. Предполагает первоочередное предоставление ограниченной по продолжительности работы лицам, ранее наиболее часто привлекавшимся к выполнению аналогичных работ.

Нетрудоспособность (incapacity to (for) work; disablement; disability) — неспособность выполнять работу. На практике в основном рассматривают два основных вида нетрудоспособности: инвалидность и временную нетрудоспособность.

Нетто-миграция (net migration) — результат взаимодействия совокупности прямых и обратных миграционных потоков, выражающихся в приросте (либо убыли) населения за счет миграции.

Неформальная экономика (informal economy; informal economic activity) — 1) невознаграждаемая в денежной форме деятельность людей по самообеспечению и осуществлению взаимопомощи; характерна для высокоразвитых стран; 2) работа в сфере самозанятости, характерная для развивающихся стран; 3) работа в теневой экономике.

Номинальная заработная плата (nominal wage) — сумма денег, полученная работником за определенный период времени без учета их покупательной способности.

Нормирование труда (norm-fixing; rationing) — 1) установление необходимых затрат и результатов труда; 2) установление любых норм (в том числе правовых), связанных с трудовой деятельностью.

О

Обучение на производстве (in-plant training; in-house training; in-company training; training within industry, TWI) — обучение работников непосредственно на действующем технологическом оборудовании уникальным, существующим только на одном предприятии профессиям, поскольку в этом случае обучение вне пределов предприятия будет чрезмерно теоретизированным. В ряде случаев речь может идти об обучении работников высшей квалификации и предполагает наличие высокого уровня общей и профессиональной подготовки.

Обучение по дефицитным специальностям (bottleneck training; training for shortage occupations) — как правило, ускоренное обучение, позволяющее устранить узкие места в деятельности предприятия, связанные с недостатком некоторых категорий работников. Обучаться могут как работники данного предприятия, так и люди со стороны.

Ожидаемые достижения (expected attainments) — ожидаемые работодателем крупные успехи работника. Более индивидуализированы, чем ожидаемое исполнение обязанностей. Иногда ожидаемым достижениям явно или неявно соответствует обязательство продвижения работника.

Описание работы (job description) — выделение основных элементов работы, их связи между собой, позволяющее сформулировать требования к трудовому поведению работника.

Оплачиваемая занятость (gainful employment; gainful occupation) — занятость, приносящая доход в денежной форме. Введение понятия оплачиваемой занятости имеет помимо всего прочего стремление отделить занятость в неформальной экономике от ориентированной на получение денежных доходов экономической активности. В российских условиях выделение оплачиваемой занятости затруднительно по причине чрезвычайно низкой ответственности работодателя за выплату заработной платы.

Опыт работы (job experience) — от стажа работы отличается учетом (помимо ее продолжительности) характера выполняемой работы, ее разнообразия, видов используемого оборудования и т.п. Формализованное описание опыта работы для различных категорий работников требует разработки специальных процедур. Может выступать в качестве критерия для выбора кандидатов для продвижения.

Организация труда (labour organization) — система взаимосвязи работников с менеджерами и между собой, со средствами производства и информационными системами. Предполагает

формирование организационных структур, закрепляющих и обеспечивающих наиболее устойчивые и важные для функционирования организации связи.

Основная работа (*principal place of work*) — работа, занимающая основную часть совокупного рабочего времени данного работника и приносящая ему основную часть трудовых доходов. Как правило, представляет собой постоянную работу с нормальной (реже сокращенной) продолжительностью рабочего времени. Согласно российским нормативным актам это та работа, в месте выполнения которой (отделе кадров) находится трудовая книжка. В случае отсутствия трудовой книжки основная работа определяется по экономическим критериям, прежде всего на основе количества отработанных человекочасов. Может учитываться также личное мнение работника о том, какая из его работ является основной. В случаях внутреннего совместительства основной считается работа в пределах нормальной продолжительности рабочего дня для данного вида работ.

Отбор персонала (*personnel hire*) — процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Открытый рынок труда (*open job market*) — совокупность вакансий, которые могут быть заполнены широким кругом претендентов на получение работы. На практике — вакансии, о которых имеется информация на бирже труда либо в общедоступных источниках. Величина заработной платы и квалификационный уровень вакансий на открытом рынке труда обычно ниже среднего.

Отраслевое соглашение (*industry-wide agreement*) — 1) соглашение между работодателями и профсоюзными объединениями отрасли; 2) типовое соглашение, предлагаемое в качестве базы для разработки коллективных договоров на предприятиях отрасли.

Оценка способностей (*aptitude testing*) — количественное и (или) качественное формализованное описание потенциальных возможностей работников, которые могут проявиться в ходе их трудовой деятельности. Поскольку эти возможности лишь косвенно связаны с поведением работника, то проведение данной процедуры требует использования специальных мероприятий.

Оценщик работ (job evaluator) — лицо, определяющее квалификацию работ (их оценку). По разным признакам работу могут оценивать разные оценщики.

Ошибки оценки (appraisal errors) — систематические отклонения от объективной оценки работника, приводящие к ее завышению или занижению.

П

Пассивная политика занятости (passive employment policy) — политика, направленная на улучшение положения безработных и членов их семей, включающая такие мероприятия, как выплата пособий по безработице, различные доплаты к ним, оказание консультационных услуг безработным по защите их прав, социальная поддержка членов семьи безработных, предоставление возможности досрочного выхода на пенсию. Связана главным образом с социальной политикой государства.

Первичная гибкость рынка труда (primary labour market flexibility) — использование отличных от постоянной занятости и отношений найма моделей использования работников.

Первичный рынок труда (primary labour market) — подсистема рынка труда, функционирующая на основе многоступенчатого механизма установления соответствия между спросом на труд и его предложением в рамках стабильных и долгосрочных трудовых отношений, для которых характерны высокий уровень оплаты труда, высокая квалификация работников, низкая доля социально уязвимых групп, высокая степень социальной защищенности, устойчивость занятости и доходов. Является объектом исследования большинства работ в рамках дуалистической теории сегментации рынка труда. Другие теории сегментации разделяют первичный рынок труда на сегменты с постоянным и непостоянным характером занятости.

Персонал (personnel) — работники, выполняющие работу на данном предприятии на основе отношений найма. Включает в себя постоянную (постоянные работники) и переменную части (временные и сезонные работники).

Планы разделения прибыли с отсрочкой выплат (deferred profit sharing plans) — вариант организации на предприятии системы разделения прибыли, при котором работники могут получить ее через определенный, достаточно длительный период после начисления (например, один год). Иногда работники могут получить часть прибыли досрочно с понижающими коэффициентами. По сравнению с планами разделения прибыли без отсрочки

выплат еще более усиливает ориентацию работников на долгосрочные результаты работы предприятия.

Подбор и расстановка персонала (personnel delivering) — рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны.

Пожизненный наем (life-term employment) — закрепленная в соответствующих документах либо осуществляющаяся в течение длительного времени на практике система трудовых отношений, основанная на устойчивом взаимодействии работников и работодателя в пределах всей трудовой жизни. Данная система предполагает универсальную подготовку работников, их большую внутреннюю мобильность и гибкость режимов работы. Как правило, не охватывает всего персонала предприятия.

Полная занятость (full employment) — 1) включенность всего трудоспособного населения в процесс производства. Характерна для централизованной экономики; 2) отсутствие безработицы (за исключением ее естественного уровня). Соответствует рыночной экономике; 3) наличие у данного индивида трудовой нагрузки, равной или превышающей ее нормативную величину.

Пособие по безработице (unemployment benefit) — выплаты официально зарегистрированным безработным с целью компенсации неполученных в результате отсутствия работы доходов. Размер и порядок выплаты пособий во всех странах определяется следующими принципами: а) пособие обычно значительно меньше заработной платы, что стимулирует поиск работы; б) размер пособия зависит от величины заработной платы за предшествовавший получению пособия период; в) выплата пособия ограничена определенным сроком; г) условием получения пособия является действительная нуждаемость в нем, что предполагает отсутствие иных существенных источников доходов.

Постоянная работа (regular work) — работа, выполняемая на основе длительного (бессрочного) трудового контракта. Предполагает относительную устойчивость (но не неизменность) величины обрабатываемого времени и суммы получаемого вознаграждения.

Постоянное население (constant population) — население, постоянно проживающее (на практике, как правило, постоянно зарегистрированное либо фактически постоянно проживающее) на определенной территории.

[REDACTED]

выполнять необходимые для выполнения данной работы функции. Термин «трудоспособность» включает в себя оценочную составляющую, позволяющую классифицировать людей по степени их трудоспособности (в простейшем случае — на трудоспособных и нетрудоспособных). Внутренние факторы трудоспособности определяются состоянием здоровья, возрастом, производственным опытом, степенью подготовки к выполнению данной работы и ее значимостью для данного работника. Внешние факторы трудоспособности определяются прежде всего условиями труда и стимулами трудовой деятельности. Динамику работоспособности в течение рабочего дня можно приблизительно оценить по изменению часовых (или ее более дробных) выработок. В его начале производительность труда растет, затем стабилизируется (фаза плато) и с приближением времени окончания работы падает. Аналогично можно исследовать динамику работоспособности до и после очередного отпуска.

Рабочая сила (manpower) — 1) экономически активное население; 2) персонал предприятия, включающий в себя постоянных, временных работников, а также не привлекаемых к работе в настоящее время работников.

Рабочее место (working place; post) — пространственная зона, предназначенная для выполнения работ (оказания услуг) и оснащенная для этих целей необходимыми средствами труда. Наличие такого рабочего места является необходимым, но не достаточным условием существования спроса на труд и обеспечения продуктивной занятости. С экономической точки зрения требуется, чтобы существовал платежеспособный спрос на продукцию или услуги предприятия, производимые в том числе и на этом рабочем месте.

Разделение рабочего места (job sharing; work-sharing arrangement; work-sharing program) — выполнение на одном рабочем месте, чаще всего в рамках нормальной продолжительности рабочего времени, трудовых обязанностей двумя (реже — несколькими) работниками. При этом работники свои трудовые функции исполняют индивидуально. Основной проблемой данного механизма является разделение ответственности между исполнителями работ.

Региональный рынок труда (территориальный рынок труда) (spatial labour market; regional labour market) — рынок труда, ограниченный границами региона. В его пределах взаимодействуют региональные трудовые ресурсы и работодатели, находящиеся в данном регионе.

Ротация (rotation) — периодическая и заранее запланированная смена выполняемых работником производственных функций с целью устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи работников, повышения их гибкости. Возможна при достаточно ровном квалификационном уровне работ. Позволяет повысить качество трудовой жизни без осуществления больших затрат, но требует большой подготовительной работы. Часто осуществляется в рамках производственных бригад, включающих в себя работников различных специальностей.

Рынок труда (labour market; market of labour; market for labour) — 1) соотношение спроса на труд и его предложения, в результате которого устанавливается определенная цена труда и формируются социально-экономические условия трудовой деятельности; 2) система социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями (или их объединениями) и трудящимися (или их представителями) с участием государственных и общественных организаций по поводу оплаты и условий труда, социальных гарантий и социальной защиты.

Рынок труда предприятия, или внутрифирменный рынок труда (enterprise labour market; labour market of the firm; labour market within the firm), — относительно обособленный рынок труда, отражающий соотношение спроса и предложения труда в форме человекочасов (например, для выполнения сверхурочных и экстренных работ) и необходимость заполнения образующихся вакансий (тесно связан с функционированием внутреннего рынка труда в пределах предприятия). В его состав входит также часть внешнего рынка труда, тяготеющего к данному предприятию. Отражает факт действия рыночных отношений в сфере труда на микроуровне.

С

Свободное перемещение рабочей силы (free movement of workers) — 1) отсутствие каких-либо препятствий территориальной мобильности рабочей силы; 2) отсутствие препятствий для межпрофессиональной мобильности. Никогда не бывает абсолютным.

Свободный рынок труда, или рынок случайных работ; рынок поденного труда (free labour market; casual labour market), — подсистема рынка труда, в основе которой лежит установление соответствия между спросом на труд и его предложением на основе кратковременного взаимодействия работников и работодателей и с чрезвычайно коротким периодом трудовых контрактов. Типичный пример — рынок поденного труда. Для него харак-

терны низкая квалификация работников, их малая фондовооруженность; отсутствие гарантий занятости; частые изменения выполняемых работниками трудовых функций; неопределенность условий труда, его интенсивности и режимов работы; нестабильность доходов, высокая мобильность рабочей силы. Выступает как максимально гибкий рынок труда без каких-либо институтов.

Синергетический эффект (synergy effect) — это результат продуцирования открытых систем в ходе взаимодействия их компонентов ($S = 2+2 = 5, 6, 7, \dots, n$).

Система (system) — совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Системный подход (system approach) — современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде.

Скрытая безработица (hidden unemployment) — не отражаемая в системе статистического учета безработица; лица, относящиеся к данной категории, могут выступать либо как занятые, либо как экономически неактивные. Различают внутрифабричную безработицу (изучается на основе анализа соотношения динамики выпуска продукции и численности персонала) и безработицу лиц, отчаявшихся найти работу (незарегистрированных службой занятости), но по-прежнему нуждающихся в ней (изучается на основе социологических опросов с широким использованием экспертных оценок).

Скрытый рынок труда (hidden job market) — совокупность вакансий, к заполнению которых работодатель предъявляет особые требования. Отсутствует стремление работодателя к наличию широкого круга претендентов на получение работы. На практике — вакансии, заполнение которых происходит на основе неформальных каналов.

Служащие, «белые воротнички» (office workers; white-collar worker). — работники, не включенные непосредственно в процесс производства продукции и, как правило, прямо не воздействующие на предмет труда.

Служебная или коммерческая тайна (official secrecy; commercial secret) — сведения, связанные с деятельностью организации, разглашение (передача, утечка) которых может нанести ущерб ее интересам.

Совместительство (holding of more than one office; combining of jobs) — выполнение работниками помимо основной работы другой регулярно оплачиваемой работы (как правило, в свободное

от основной работы время). Различают внутреннее (осуществляемое в пределах одного предприятия) и внешнее совместительство (т.е. одновременная работа на нескольких предприятиях). К совместительству близко совмещение, заключающееся в одновременном выполнении двух или нескольких должностей либо двух или нескольких профессий.

Соглашение (agreement) — правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

Содержательность труда, или содержание труда (job content), — характеристика трудовой деятельности, определяемая всей совокупностью трудовых функций работников, системой их внешних и внутренних связей, степенью сложности труда и самостоятельности трудовой деятельности.

Спецификация работы (job specification) — формализованное описание работы, позволяющее установить предъявляемые данным видом деятельности требования к знаниям и умениям. Позволяют формализовать процесс набора работников и ускорить их адаптацию.

Способности (aptitude) — характеристики работника, позволяющие судить о его потенциальных возможностях. Не следует смешивать способности с реальным поведением работника. Существуют специальные процедуры тестирования способностей.

Спрос на труд (demand for labour) — один из факторов производства; определяется прежде всего спросом на продукцию, т.е. выступает как порожденный спрос. В конечном счете зависит от цены продукции, производительности труда по ее производству, величины заработной платы, возможности замены труда другими факторами производства, используемой технологии, цены, других факторов производства.

Среднесписочная численность работников (average recorded number of workers) — количество работников, определяемое на основе списочной численности работников. В расчет принимается списочная численность персонала за все календарные дни. При этом численность в выходные и праздничные дни принимается равной количеству работников в предшествовавшие дни.

Статус занятости (employment status) — одна из важнейших характеристик населения. Определяется для всего экономически активного населения (т.е. занятых и безработных). Зависит от степени экономического риска, важным элементом которого является характер взаимоотношений данного лица (наделенного

определенными полномочиями) с другими работниками и предприятиями. Для безработных, ранее имевших работу, определяется в соответствии с местом предыдущей работы. Данный статус имеют: наемные работники (в том числе военнослужащие); работающие на индивидуальной основе; работодатели; неоплачиваемые работники семейных предприятий; лица, не поддающиеся классификации по статусу занятости.

Стимул (stimulus; incentive) — событие или благо, заинтересовывающее человека (группу людей) в совершении некоторого действия либо изменении характеристик своего поведения. Примером является продвижение либо материальное поощрение работника, предложившего какое-либо усовершенствование (добросовестно выполняющего свои обязанности). Поскольку существует большое разнообразие стимулов, одновременно (и порой противоречиво) влияющих на разные группы работников на разных этапах их карьеры, на практике обычно идет речь не об отдельных стимулах, а о системе стимулирования.

Стимул к труду (incentive to work) — побуждение человека работать определенным образом. Разделяют материальные и моральные стимулы.

Структурная безработица (structural unemployment) — безработица, вызванная несоответствием характеристик спроса на труд и его предложения. Обусловлена уменьшением спроса на ряд товаров потребительского и производственного назначения, в результате чего работники, производившие эту продукцию, оказываются без работы.

Т

Тарифная система (tariff system) — система формирования заработной платы, при внедрении которой широко используются тарифные разряды, тарифные ставки и т.д.

Тарифная ставка (tariff; rate) — величина заработной платы, получаемой работниками, имеющими определенный тарифный разряд. Средняя тарифная ставка рабочих рассчитывается как средневзвешенная величина с учетом удельного веса рабочих с различными тарифными ставками.

Тарифно-квалификационный справочник (handbook of tariffs and qualifications) — издание, позволяющее определить величину заработной платы работников, включенных в тарифную систему. Включает в себя тарифные ставки и тарифные сетки. Содержит информацию, позволяющую распределять работников по тарифным разрядам.

Текучесть рабочей силы (employee turnover; labour turnover; manpower turnover) — выбытие работников из организации по собственному желанию (на практике сюда также относят увольнение за нарушение трудовой дисциплины). Имеет как отрицательные, так и положительные последствия для организации в зависимости от ее экономического положения и состояния рынка труда. Оценивается через коэффициент текущесть.

Теневой рынок труда (shadow labour market; gray labour market) — рынок труда, функционирующий вне установленных государством законодательных рамок. Включает в себя в принципе легальную деятельность, укрываемую от налогообложения (например, труд по производству мебели на незарегистрированном предприятии); нелегальную деятельность (труд по изготовлению наркотиков); деятельность лиц, не имеющих права заниматься трудовой деятельностью (например, труд нелегальных иммигрантов).

Теневой труд (shadow labour market; gray labor; lump labor) — труд на теневом рынке, а также в сфере теневой самозанятости. Отличается большей гибкостью, отсутствием социальных гарантий и налогового бремени.

Теория миграционного процесса (migration process theory) — теория, рассматривающая миграцию как трехстадийный процесс. Исходная стадия — формирование территориальной подвижности; основная — собственно перемещение; завершающая — приживаемость мигрантов. На первой стадии исследуются факторы миграции, на второй — сами миграционные потоки, на третьей — адаптация и возможности изменений внешних условий.

Технологическая безработица (technological unemployment) — безработица, вызванная сменой технологии производства продукции. Это влечет за собой уменьшение (прекращение) спроса на труд работников ряда профессий, даже если продукция, ранее производившаяся ими, находит спрос. По своим социальным последствиям близка к структурной безработице.

Транснациональная корпорация, ТНК (multinational corporation), — крупное предприятие, имеющее филиалы в различных государствах и легко перемещающее производственные задания и инвестиции между ними. С точки зрения работодателей существенной проблемой их функционирования является различие норм трудового законодательства в этих странах, что затрудняет управление корпорацией в целом. С точки зрения профсоюзов проблемой являются трудности осуществления совместных действий работников и широкие возможности работодателя перемещать производство.

Трехстороннее соглашение (tripartite agreement) — заключаемое на национальном или региональном уровне между работодателями, представителями занятых и органами власти соглашение, отражающее основные направления политики занятости, доходов, заработной платы, социальной защиты, динамики качества жизни в период действия трехстороннего соглашения. Предусматривает механизм контроля за его выполнением.

Трипартизм (tripartism) — 1) механизм реализации принципов социального партнерства на основе взаимодействия трех сторон: работодателей, профсоюзов и государства. Характерен, в частности, для нашей страны. Реализуется на трех уровнях: национальном, отраслевом (региональном), низовом (предприятии); 2) существующая в некоторых странах модель регулирования трудовых отношений на основе взаимодействия профсоюзов, работодателей и так называемых групп интересов, представляющих независимых экспертов, общественные организации, потребителей, представителей свободных профессий и т.д. Характерна, например, для Испании.

Труд (labour) — целесообразная деятельность человека, направленная на производство товаров и услуг и связанная с затратами физических и умственных усилий.

Трудовая миграция (миграция рабочей силы) (labour migration) — перемещение трудоспособного населения в поисках более выгодного места работы (либо для нахождения работы вообще).

Трудовая мобильность (labour mobility; mobility of labour) — перемещение работников между видами деятельности, предприятиями, отраслями и регионами. Различают многообразные виды мобильности. Общим основанием для их анализа является учет издержек и выгод, получаемых в результате совершения акта мобильности. Также рассматриваются реальная и потенциальная мобильность.

Трудовой договор (labor agreement) — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Трудовой кодекс (Labour Code) — единый законодательный документ, регулирующий деятельность наемных работников. Определяет прежде всего взаимоотношения между наемным работником и работодателем, профсоюзом и работодателем. Ранее имел наименование «Кодекс законов о труде» (КЗоТ).

Трудовой конфликт (labour dispute) — прямое и открытое столкновение субъектов трудовых отношений по поводу существенных моментов их трудовой деятельности. Часть трудовых конфликтов представляет собой столкновение по линии «работодатель — наемные работники». Другие трудовые конфликты происходят между самими наемными работниками. Наконец, можно выделить трудовые конфликты между менеджерами, которым работодатель делегирует часть своих функций. Субъектами конфликтов могут быть отдельные наемные работники, их различные группы или части трудового коллектива, входящие в различные подразделения.

Трудовой потенциал (labour potential) — реализованные и нереализованные возможности человека с точки зрения общественного производства. Прямо связан с материально-технической базой производства. Его во многом определяет наличная интенсивность производства.

Трудовые ресурсы (labor resources) — часть трудоспособного населения (занятые и незанятые), которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Трудоспособность (working ability) — физическая и духовная способность людей к осуществлению трудовой деятельности.

У

Увольнение (dismissal; layoff) — прекращение отношений найма между работодателем и работником. Может происходить по инициативе каждого из них, а также по соглашению обеих сторон (частным случаем этого является увольнение, связанное с истечением срока найма).

Увольнение по инициативе работодателя (принудительное увольнение) (forced withdrawal, retire) — прекращение отношений найма, предусматривающее осуществление ряда предварительных процедур и предоставление гарантийных выплат увольняемому. Детально регулируется трудовым законодательством.

Увольнение с правом выбора других условий занятости (dismissal with option of altered condition of employment) — увольнение работника, которое может быть отменено в случае его согласия на изменение существенных условий труда. Широко

применяется в высокоразвитых странах при проведении технологической перестройки производства.

Управление человеческими ресурсами (human resources management) — 1) целенаправленное воздействие на работников предприятия с целью максимального развития их трудового потенциала. Система управления человеческими ресурсами включает в себя те же составляющие, что и система управления персоналом, однако предполагает ориентацию на развитие человеческих ресурсов, формирование долговременной связи работников с работодателем и осуществление активной социальной политики. Результативность ее оценивается преимущественно посредством анализа отдачи инвестиций в человеческий капитал. Это сближает управление человеческими ресурсами с управлением персоналом; 2) всеохватывающая система управления как реально используемыми, так и еще не задействованными человеческими ресурсами не только на уровне предприятия, но и на уровне региона, государства с целью достижения поставленных целей; 3) сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации.

Урбанизация (urbanization) — многосторонний социально-экономический, демографический и географический процесс, происходящий на основе исторически сложившихся форм общественного и территориального разделения труда. В более узком, демографо-статистическом понимании урбанизация — это рост городов, особенно больших, повышение удельного веса городского населения в стране, регионе, мире.

Уровень занятости (employment rate; employment level; degree of employment) — удельный вес занятых во всем населении, либо в трудоспособном населении, либо в экономически активном населении, т.е. в общей численности занятых и безработных.

Ускоренное обучение (accelerated training; blitz training) — обучение по сокращенной, усеченной либо более интенсивно рассматриваемой программе. Применяется в тех случаях, когда некоторое снижение качества обучения перекрывается выгодой более раннего получения некоторой квалификации. Примером является обучение по дефицитным специальностям.

Ученичество (apprenticeship) — система подготовки работников на рабочих местах. Требуется формирования развитой нормативной базы. Основными проблемами системы ученичества являются предотвращение использования учеников в качестве

дешевой рабочей силы и сохранение уровня производительности труда лиц, производящих обучение.

Учет знаний, навыков и умений (registration of knowledge and skill; knowledge and skill registration) — формализованная регистрация знаний (например, иностранных языков), навыков и умений (например, работы на персональном компьютере), имеющихся у сотрудников данной организации. Может осуществляться в разрезе профессиональных групп и подразделений, а также на индивидуальном уровне.

Ф

Фактор производства (factor of production) — основополагающий экономический ресурс (земля, капитал, труд), являющийся основой осуществления любого производственного процесса. Иногда к ним относят также предпринимательские способности и информацию.

Фонд заработной платы (wage fund) — сумма заработных плат работников за определенный период времени. Определяется как произведение средней заработной платы в единицу времени, количества единиц времени и числа работников.

Фрагментация рынка труда (fragmentation of the labour market) — разбиение рынка труда на отдельные подсистемы без определения характера связи между ними. Некоторые исследователи смешивают ее с сегментацией рынка труда.

Фрикционная безработица (frictional unemployment) — безработица, связанная с текучестью рабочей силы, неизбежным следствием которой является ее временная незанятость. Ее продолжительность определяется условиями поиска работы, информацией о ней, территориальным распределением вакансий, особенностями административных процедур найма и т.д.

Х

Хронометраж (time study) — метод установления продолжительности выполнения отдельных элементов работы, осуществляемый, как правило, с целью определения минимально возможной длительности трудовых операций.

Ц

Циклическая безработица (cyclical unemployment) — безработица, связанная со спадом спроса в период экономической депрессии, что в условиях недостаточной гибкости заработной платы приводит к увольнению части работников.

Ч

Частичная безработица, или частичная занятость (partial unemployment), — вынужденная работа неполное рабочее время (неполный день, неделю, год). Частичная занятость соотносится с такой работой независимо от ее причин.

Человеческие ресурсы (human resources) — трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.

Человеческий капитал организации (human capital) — суммарные психофизиологические, интеллектуальные, физические, моральные, социальные, нравственные и другие способности всех сотрудников приносить доход организации.

Человеческий фактор производства (human factor) — человеческие ресурсы, представляющие собой уникальный фактор производственного процесса. Стремясь подчеркнуть необходимость учета многочисленных социальных и психологических факторов, часто применяют схожий термин «субъективный фактор производства». При их сравнении с вещественными факторами производства более употребительным является выражение «личный фактор производства». Все эти выражения близки друг к другу.

Э

Экономически активное население (economically active population) — часть населения (занятого и незанятого трудовой деятельностью), обеспечивающая предложение труда для производства товаров, услуг и иных материальных и духовных ценностей.

Этап карьеры (career stages) — относительно длительный отрезок времени, которому соответствуют определенные уровни реализации целей, карьеры работника и величина трудового вознаграждения.

Эффективность труда (ability, efficiency, capacity, proficiency) — 1) производительность труда работника (трудового коллектива) с учетом используемых им средств производства и материальных затрат; 2) весь спектр деятельности работника, направленной на повышение эффективности работы всего предприятия и развитие собственных способностей. Последняя составляющая иногда определяется как социальная эффективность труда.

Список дополнительной литературы

Лакер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Лакер ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2002.

Азгальдов, Г. Г. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов : учеб. пособие / Г. Г. Азгальдов, Н. Н. Карпова. — М. : МАОКиС, 2007.

Архангельский, В. Н. Модернизация — условие перехода России к инновационной экономике / В. Н. Архангельский [и др.] ; под общ. ред. В. В. Перской. — М. : Изд-во РАГС, 2011.

Багов, В. П. Управление интеллектуальным капиталом : учеб. пособие / В. П. Багов, Е. Н. Селезнев, В. С. Ступаков. — М. : Камерон, 2006.

Балабанов, И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. — СПб. : Питер, 2001.

Бердяев, Н. А. Смысл творчества. Опыт оправдания человека / Н. А. Бердяев. — М. : АСТ, 2006.

Боно, Э. Создай себе удачу : пер. с англ. / Э. Боно. — Минск : Попурри, 1999.

Босенди, Л. Исполнение. Система достижения целей / Л. Босенди, Ч. Рэм. — М. : Альпина Паблишер, 2012.

Буданов, В. Г. О методологии синергетики / В. Г. Буданов // Вопросы философии. — 2006. — № 5. — С. 79–94.

Бычин, В. Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации / В. Б. Бычин. — М. : Изд-во РЭА, 1999.

Вишневская, Н. Т. Нестандартная занятость в российской экономике / Н. Т. Вишневская, В. Е. Гиммельсон, Р. И. Капелюшников, Т. С. Карабчук. — М. : Издательский дом ГУ — ВШЭ, 2006.

Гвоздева, Е. С. Человеческий капитал как фактор развития России / Е. С. Гвоздева, Т. А. Штерцер // ЭКО. — 2007. — № 7. — С. 134–138.

Гогац А. Бизнес + креатив: Преодолеть невидимые барьеры / А. Гогац, Р. Мондехар ; пер. с англ. С. С. Гуринович. — Минск : Гревцов Паблишер, 2007.

Горелов, Н. А. Предпринимательский труд : сущность, мотивация и нравственные императивы / Н. А. Горелов, А. Д. Беляв-

ский // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 1996. — № 3. — С. 22–42.

Горелов, П. А. Смена парадигмы образования: вопросы методологии // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2013. — № 4.

Джонсон, М. Битва за персонал: что требуется для привлечения и удержания необходимых вам талантов : пер. с англ. / М. Джонсон. — СПб. : Питер, 2004.

Друкер, П. Рынок : как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. — М. : Бук Чембер Интернэшнл, 1992.

Зверев, А. В. Национальные инновационные системы в современном мире : дис. ... д-ра экон. наук / А. В. Зверев. — М., 2010.

Зорина, И. М. Интеллектуальная собственность как ресурс развития бизнеса и управления знаниями / И. М. Зорина. — М. : ПАТЕНТ, 2011.

Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для программы МВА. — М. : ИНФРА-М, 2013.

Клейнер, Г. Паноэкономика / Г. Клейнер // Вопросы экономики. — 2004. — № 12. — С. 70–96.

Кочетков, Б. Г. Национальная инновационная способность США: опыт формирования в 1980–2000 гг. / Б. Г. Кочетков // США — Канада: экономика, политика, культура. — 2001. — № 5. — С. 90–110.

Кук, П. Креатив приносит деньги / П. Кук. — М. : Гревцов Паблишер, 2007.

Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен ; под ред. В. Б. Колчанова. — СПб. : Питер, 2004.

Леонтьев, Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. — М. : Акционер, 2002.

Лирмян, Р. А. Построение национальной инновационной системы / Р. А. Лирмян // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 1–2. — С. 479–482.

Маневич, В. М. Управление человеческими ресурсами в инновационной сфере / В. М. Маневич, В. В. Синов, А. И. Тучков. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997.

Менеджмент XXI века : пер. с англ. / под ред. С. Чоудхари. — М. : ИНФРА-М, 2002.

Мильнер, Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. — М. : ИНФРА-М, 2003.

Минсберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минсберг, Дж. Куинн, С. Гошал. — СПб. : Питер, 2001.

Мэнсфилд, Э. Экономика научно-технического прогресса / Э. Мэнсфилд. — М. : Прогресс, 1970.

Попов, В. И. Системный анализ в менеджменте / В. И. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко ; под ред. В. И. Попова. — М. : КноРус, 2007.

Пригожин, И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. — М. : Прогресс, 1986.

Программа мероприятий по реализации инновационной политики в Санкт-Петербурге на 2008–2011 годы. Утверждена постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 23 января 2008 г. № 42. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.russianpeople.ru/gu/comment/reply/1683>.

Пуданская, В. Ф. Трудовая мобильность как индикатор конкурентноспособности персонала / В. Пуданская [и др.] // Российский предприниматель. — 2013. — № 15.

Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. — М. : Прогресс-Традиция, 2002.

Taker, P. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Р. Такер. — М. : Олимп-Бизнес, 2006.

Хакен, Г. Информация и самоорганизация / Г. Хакен. — М., 1991.

Чан Ким, У. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов / У. Чан Ким, Р. Моборн. — М. : Гипно, 2005.

Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982.

Drucker, P. Innovation and Entrepreneurship / P. Drucker. — HarperBusiness, 1985.

Gordon, W. Synectics / W. Gordon. — N.-Y., 1961.

Nakamura, L. I. Economics and the New Economy: The Invisible Hand Meets Creative Destruction / L. I. Nakamura // Business Review. — 2000. — July/August.

Oldham, G.R. Employee creativity: personal and contextual factors at work / G. R. Oldham, A. Cummings // Academy of Management Journal. — 1996. — Vol. 39. — № 3. — P. 607–634.

Список интернет-ресурсов

<http://ru.wikipedia.org> (Свободная интернет-энциклопедия «Википедия»).

<http://www.saphia.ru> (Агентство медико-социальной информации).

<http://www.grandars.ru> (Энциклопедия Экономиста).

<http://voluntary.ru> (Национальная социологическая энциклопедия).

<http://hrforum.isea.ru/5/beststud.aspx> (Байкальский кадровый форум. Интернет-конференция «Управление человеческими ресурсами в условиях интеграции в мировое экономическое пространство»).

Покупайте наши книги:

В офисе издательства «ЮРАЙТ»:

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В логистическом центре «ЮРАЙТ»:

140053, Московская область, г. Котельники, мкр. Ковровый, д. 37,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В интернет-магазине «ЮРАЙТ»: www.urait-book.ru,
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

Для закупок у Единого поставщика в соответствии
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебник для бакалавров

Под редакцией *И. А. Максимцева, Н. А. Горелова*

Формат 60×90^{1/16}.

Гарнитура «Petersburg».

Усл. печ. л. 32,88. Тираж 1000 экз. Заказ № 4575.

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

Отпечатано способом ролевой струйной печати
в ОАО «Первая Образцовая типография»
Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

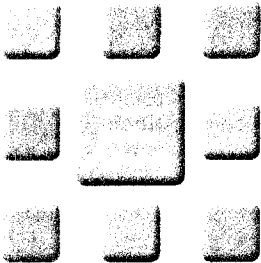
Сайт: www.chpd.ru. E-mail: sales@chpd.ru.

8(495)988-63-76. т/ф. 8(496)726-54-10

СЕРВИСЫ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И УЧЕНИКОВ
ИЗДАТЕЛЬСТВА «ЮРАЙТ»

ПЛАТИТЬ ТРАФКО ЗА НЕОБХОДИМОСТЬ

www.biblio-online.ru



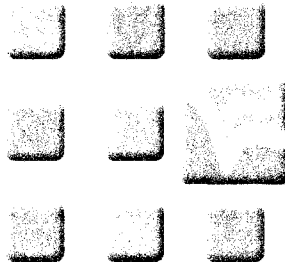
Учебники и материалы

- Учебники ведущих научных школ страны от издательства «Юрайт»
- Учебники других издательств
- Учебные материалы многих вузов страны

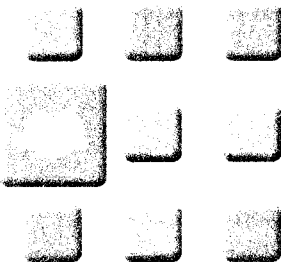
Справочник по программам учебных дисциплин

Система доступа

- Вы сами решаете – сколько наименований будет в вашей ЭБС «Юрайт»
- Вы сами выбираете количество доступов к книгам
- В 10 раз дешевле печатного издания



Услуги для владельцев ЭБС



Услуги для владельцев ЭБС

- Сервисы для библиотек и преподавателей
- Передача данных в библиотечный каталог в формате RUSMARC
- Новинки и переиздания
- Доступ к архиву издательства

Справочник по программам учебных дисциплин

СЕРВИСЫ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И УЧЕНИКОВ
ИЗДАТЕЛЬСТВА «ЮРАЙТ»

Управление человеческими ресурсами Учебник. 2-е издание

Максимцев Игорь Анатольевич

доктор экономических наук, профессор, ректор Санкт-Петербургского государственного экономического университета, почетный работник высшего профессионального образования РФ, лауреат Премии Правительства Санкт-Петербурга за выдающиеся достижения в области высшего и среднего профессионального образования.

Горелов Николай Афанасьевич

доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации.

«В учебнике показана неразрывная связь между личностью (работником) и системой сложных производственных и человеческих отношений»

Б. М. Генкин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации

«Представлено цельное, комплексное изложение проблем управления человеческими ресурсами, что делает учебник актуальным и востребованным в учебном процессе»

В. А. Титов, доктор экономических наук, профессор

В учебнике с системных позиций рассмотрены вопросы формирования, использования, развития и совершенствования управления человеческими ресурсами. В основу книги положена мировая тенденция развития теории и практики менеджмента, которая состоит в переходе от парадигмы управления персоналом внутри организации к управлению человеческими ресурсами как многоуровневой системой на микро-, мезо- и макроуровнях. После каждой главы есть вопросы для обсуждения, рекомендуемая литература и темы рефератов.

Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru

 **Юрайт**
издательство

biblio-online.ru

1. **ДОМ КНИГИ**
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ
ISBN 978-5-9915-3664-3
2000 №
4881318
Цена: 1113 р.