

***МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ***

**Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики**

---

**Аширов Д. А.**

# **Управление персоналом**

**Москва 2003**

УДК 65.014  
ББК 65.050.2  
А 45

Аширов Д.А., Управление персоналом / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2003 г. – 136с.

© Аширов Д.А., 2003 г.

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2003 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Анализ работ и планирование персонала. ....	7
2. Привлечение и отбор персонала в корпорации. ....	12
3. Трудовая мотивация. ....	43
4. Стимулирование и вознаграждение.....	70
5. Трудовые отношения. ....	105
6. Принципы руководства сотрудниками в компании "Байер АГ" .....	130

## Введение

Цель настоящего учебного пособия помочь студенту войти в мир управления персоналом. Пособие содержит описание ключевых элементов управления персоналом включая привлечение и отбор кадров, современные представления о трудовой мотивации и основанных на этом представлении методах вознаграждения и стимулирования, наконец, о трудовых отношениях и их регулировании. Пособие предназначено для подготовки специалистов по управлению персоналом и является вводным курсом в проблему. Предполагается, что в дальнейшем, студент будет подробно изучать трудовую мотивацию, организационное поведение и организационную культуру, экономику труда и этику деловых отношений. Поэтому основное внимание уделено не подробному изложению методов и средств управления персоналом, а созданию у студента целостной картины той области быстро развивающихся идей и методов из различных дисциплин, которая получила сегодня наименование Управление персоналом.

Все основные достижения России в двадцатом веке были связаны с успехами в управлении людьми. Будь то предвоенный период индустриализации, вошедшее во все учебники перебазирование военной промышленности с Запада на Восток во время войны, космические и атомные проекты, везде основная причина успеха - удачный подбор кадров и работа с ними. Не только Хоторн, но и успехи новой России заставили мир изменить взгляд на менеджмент. Россия играла слишком заметную роль в истории двадцатого века, чтобы мир, а тем более Америка могли бы ее игнорировать. Школа человеческих отношений это, помимо прочего, и реакция на кадровый менеджмент в советской России.

Но и главные неуспехи России двадцатого века также связаны с неуспехами в управлении людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине двадцатого века, потеря стратегических позиций в его конце, да и многое другое, это, прежде всего, ошибки в работе с кадрами.

Во всех случаях речь идет о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивированию исполнителей. Нашей целью не является анализировать причины кризиса России в конце века, но отметим, что не последнюю роль в нем играли чрезмерно жесткая стратификация общества, плохая работа социальных лифтов и, как следствие апатия и «застой» приведший к жесткому кризису.

Но ошибки и неудачи лишь подтвердили тезис «кадры решают все». Особенно это заметно на уровне отдельных организаций, где динамика развития высокая и любые неудачи в кадровой работе сразу дают о себе знать.

Но один из главных парадоксов сегодняшней ситуации состоит в острой нехватке в России именно менеджеров по персоналу. Как в стране, где работа с кадрами долгое время признавалась важнейшей функцией любого руководителя, где «путь наверх» проходил именно через нее, вдруг оказалось, что найти менеджера по кадрам стало проблемой?

Чтобы ответить на этот вопрос вспомним, что работа с кадрами была важной, если не самой важной частью работы КПСС. И, хотя, главное в этой работе было обеспечение лояльности кадров и, следовательно, обеспечение политической безопасности партии, экономические вопросы были также важны. Они непрерывно находились в центре внимания партии, и иногда, кадровые решения принимались как компромисс между политическими и хозяйственными соображениями. Тому много примеров.

Такая система, не предполагала систему кадровых служб. Точнее, кадровые службы были, но выполняли вспомогательную, часто техническую роль. Главная работа: поиск и привлечение кадров, отбор и воспитание, перемещение и мотивация осуществлялась под прямым контролем КПСС. Для этого существовала правовая база и необходимая культура. В этом смысле, «открытия» японского менеджмента давно известны в России. Собственно, за работу с кадрами отвечал секретарь парткома (или парторг ЦК), то есть, второй человек в организации. Работа с кадрами по статусу всегда была впереди других функций, включая финансовую работу. Именно, так и расставлены акценты в сегодняшнем менеджменте.

Возможно, в этом и кроется причина многих успехов, поскольку из трех китов на которых держится экономика (труд, капитал, земля) в России изменился только один.

С развалом КПСС в организациях образовалась ниша в системе управления. Например, сложная система поиска и тренинга возможных руководителей начинавшаяся с самого детства развалилась. Разумеется, «свят место пусто не бывает» и говорить о нише в прямом смысле нельзя. Начались сложные процессы замещения. Не случайно многие лидеры криминала - бывшие спортсмены.

Но далеко не идеализируя бывшую систему, которая в первую очередь была ориентированна на решение совсем других задач, следует отметить, что ничего подобного не создано, да и в скором будущем не будет создано. Кадровые службы предприятий это улучшенная, но все же модель старых отделов кадров, которые в основном были укомплектованы не профессионалами. Они могут только технически поддерживать кадровую работу, но не вести ее.

Руководители ведущих фирм понимают ситуацию и сами руководят кадровой работой. Но такое положение не может быть

долговечным. Совмещение первого лица с собственным замом по кадрам не решение проблемы в долгосрочном плане.

Итак, можно констатировать, что в экономике, на рынке труда возник дефицит специалистов по управлению персоналом. Это подтверждает конъюнктура на рынке труда. Картина, чуть смазана, так как существует терминологическая путаница. Из статистики не всегда ясно о каком специалисте идет речь: кадровике-отставнике или о специалисте по работе с персоналом.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности:

1. Кадровое планирование, осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.
2. Поиск и отбор кадров.
3. Адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.
4. Анализ работы и нормирование труда.
5. Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширения полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.
6. Обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.
7. Оценка исполнения: сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.
8. Внутриорганизационные перемещения работников: повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность сотрудников для организации.
9. Формирование и поддержание организационной культуры: традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

## 1. Анализ работ и планирование персонала.

**Определение потребности в персонале.** Процесс принятия на работу начинается с понимания потребности в новом персонале. Обычно это происходит следующим образом: менеджер представляет заявку в отдел по управлению персоналом, в которой говорится о необходимости заполнить свободную вакансию. Вакансия должна быть определена через должностные обязанности и особенности работы. Этот процесс должен совпадать с планами организации относительно персонала.

При определении потребности в персонале следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах. Планирование трудовых ресурсов представляет собой несколько отдельную функцию в системе управления персоналом, но как было отмечено выше, все функции взаимосвязаны, а многие авторы при рассмотрении вышеуказанных процессов объединяют планирование персонала, поиск и отбор в один блок задач, стоящих перед службой персонала. Планирование включает в себя оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в персонале на предприятии и разработку программы удовлетворения этих потребностей. Для найма новых работников руководство должно знать, какие функции они будут выполнять, в связи с чем должен проводиться анализ содержания работы. Он является краеугольным камнем в управлении трудовыми ресурсами, т.к. именно оценка всех специальностей дает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении заработной платы, оценке деятельности и повышения в должности.

На многих российских предприятиях в реальности создаются только должностные инструкции, разрабатываемые для контролирующего данное направление подразделения, которые после утверждения просто не используются. Однако успех в процессе принятия решения зависит именно от того, насколько точно руководитель понимает специфику должности и содержание работы. "Неряшливость" стоит очень дорого и ее стоимость может быть выражена как в деньгах так и во времени.

**Анализ содержания работы.** Анализ работы помогает организации отобрать нужного кандидата на вакантную должность. Тщательно подготовленный анализ работы раскрывает, какая квалификация, какие знания, навыки, способности необходимы для успешной работы. Причем анализ работы играет немаловажную роль не только в процессе привлечения и отбора персонала, но и в общей системе управления персоналом. Например, в определении уровня заработной платы, в процессе ротации, повышения сотрудников. Анализ работы представляет собой ряд практических действий, направленных на сбор и изучение информации о работе. Они включают:

- Литературный поиск

В США один из вспомогательных источников такой информации является, так называемый, “Словарь профессий” (Dictionary of Occupational Titles). DOT содержит ключевую информацию и характеристику различных профессий, а также предоставляет такие данные о профессиях, как физические требования, условия работы, период обучения и развития для каждой профессии. Еще один похожий сборник носит название “Оценка качеств работника” (Estimates of Worker Trait Requirements). Он включает более 4.000 наименований профессий. В России существует аналог вышеуказанным изданиям:

Все эти источники могут сэкономить время руководителя при поиске информации и более того, содержат информацию о большинстве профессий, имеющихся в организации.

- Опрос сотрудников.

Наиболее эффективный источник получения необходимой информации - это общение с сотрудниками, имеющими представление о данной профессии. Это может быть супервайзер или работник, занятый на похожей должности. Всем сотрудникам задают одинаковые вопросы, с тем, чтобы ответы потом можно было сравнить и проанализировать. Для этих целей существуют специальные анкеты. Проводятся также групповые интервью с использованием мозговой атаки. Подобное общение также показывают, кого из квалифицированных сотрудников можно будет использовать при проведении интервью.

- Наблюдение и анализ работы. Этот метод включает случайное и периодическое наблюдение и изучение самой должности. Некоторые должности бывает сложно изучать, например, за недостатком времени, поэтому можно использовать периодическое наблюдение, в течение небольших промежутков времени. В результате таких наблюдений можно получить ценную информацию о нужной должности.

- Использование качественных показателей в анализе требований к должности.

Существует четыре категории таких показателей:

1. определение специфики работы.
2. определение необходимых навыков, требуемых для данной работы.
3. определение личностных качеств, необходимых для успешного выполнения данной работы.
4. определение необходимого опыта и образования.

Основываясь на информации, которая была получена в результате анализа работы, составляется описание той должности, которая должна быть заполнена, иными словами составляется должностная инструкция.

**Должностные инструкции.** Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником. Обычно, должностные инструкции включают следующие



пункты: наименование должности; что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя; квалификационные требования к работнику; ответственность и полномочия; место работника в формальной структуре организации; личностные качества работника.

Из вышесказанного можно определить способ составления должностных инструкций: через описание должностных обязанностей, решаемых задач и выполняемых видов деятельности. Но существует еще один способ: “составление по результату”.

Такие должностные инструкции помогают работникам ощутить свою значимость, дают им понять, почему они должны делать именно эту работу, почему их работа является главной для организации.

Должностные инструкции необходимо пересматривать, т.к. в зависимости разных факторов работа меняется. В некоторых отраслях изменения происходят часто и с осложнениями, в других - изменения едва заметны из года в год. Но тем не менее, при заполнении вакансии, нельзя полагаться на информацию, которая была получена несколько лет назад.

Ниже, в качестве примера приведена должностная инструкция начальника отдела кадров.

#### ***Начальник отдела кадров.***

Должностные обязанности. Возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении. Организует разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности. Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для

выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях. Организует проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации. Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, 'служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям. Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения. Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем «АСУ-кадры» и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом. Обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил

внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами. Руководит работниками отдела,

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; трудовое законодательство; структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития; кадровую политику и стратегию предприятия; порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения предприятия кадрами; состояние рынка труда; системы и методы оценки персонала; методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров; порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением; порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; возможности использования современных информационных технологий в работе кадровых служб; передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом; основы социологии, психологии и организации труда; основы профессиографии; основы профориентационной работы; основы экономики, организации производства и управления; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда. Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Обычно, в организациях существует определенный порядок действий в процессе привлечения и отбора персонала, санкционированный руководителем. Процесс привлечения персонала помимо планирования трудовых ресурсов и анализа содержания работы, включает в себя определение источников поиска персонала, информирование людей о вакансиях и привлечение внимания кандидатов, обладающих необходимой квалификацией для данной должности. Источники привлечения могут быть как внутренними, так и внешними. Как показано на рисунке, требования к должности, выраженные в должностных инструкциях и особенностях работы, во многом определяют и источник привлечения, и методы отбора в будущем. Количество кандидатов на свободную должность должно превышать количество свободных вакансий, это дает возможность работодателю быть избирательным и нанять именно тех, кто соответствует требованиям.

## **2. Привлечение и отбор персонала в корпорации.**

Привлечение и отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов (экономисты традиционно выделяют три вида ресурсов: капитал, труд и земля, в смысле ресурсы), имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность

Персонал является мотором любой организации. Японские менеджеры подчеркивают, что если исчезнут станки, то вскоре организация возникнет с еще лучшим оборудованием, но если исчезнут люди, останутся только станки и организация прекратится. Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Ошибки при подборе персонала - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности - слишком дорого обходятся организации. Потери организации от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака - это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых работников.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых для при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации.

Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не

превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и забирает все время и силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

На схеме представлены связи между процессами поиска и отбора персонала и основными направлениями кадровой работы в организации.

Поиск и отбор кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

**Процесс привлечения персонала.** Рекрутирование представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности. И как в обычной маркетинговой деятельности, в процессе рекрутирования кандидатов на вакантные должности существует несколько этапов: исследование рынка; разработка товара; ценообразование; продвижение товара.

Следует остановиться подробнее на каждом из вышеперечисленных этапов:

1. Исследование рынка в ходе рекрутирования подразумевает в первую очередь выявление общих характеристик рынка труда в данном регионе и в данное время, сегментацию рынка, т.е. определение специфики занятости по отдельным профессиям и возрастным группам, а также конкретный анализ сегментов, интересующих организацию. Компании необходимо знать уровень безработицы, тенденцию занятости, стратегию конкурентов на рынке трудовых ресурсов, общие черты поведения и психологического склада потенциальных кандидатов. определенная часть данной информации может быть почерпнута из официальной статистики, но для детального анализа рынка отделам персонала крупных корпораций необходимо проводить самостоятельные маркетинговые исследования.

Результаты таких исследований рынка труда непосредственно определяют специфику мероприятий по привлечению кандидатов, степень агрессивности рекламных кампаний, выбор средств массовых коммуникаций для помещения рекламных объявлений о вакантных должностях, информацию, распространяемую в качестве публицити.

2. Разработка товара в маркетинге на рынке рабочей силы представляет собой прежде всего обеспечение конкурентоспособных условий труда.

Речь идет о привлекательности рабочего места самого по себе, что находит отражение в рекламной информации. Взяв любое издание, публикующее объявления о вакансиях, можно составить представление о том, что необходимо в них отразить.

Здесь нет общих правил, в объявлении может быть открыто названа функция в организации, которую должен выполнять работник, а может такой информации и не быть, заработок может быть выражен количественно (конкретной цифрой) или качественно (высокий, очень

высокий и т.п.). Все зависит от особенностей вакантных должностей и рынка труда.

Вместе с тем менеджер по персоналу должен внимательно отслеживать изменения, происходящие в количестве и качестве кандидатов, откликающихся на объявления, если в его текст были внесены определенные корректировки. В результате, выявятся тенденции, относящиеся к конкретной организации, конкретным сегментам рынка и конкретному времени.

Располагая описанием подобных тенденций, менеджер по персоналу может вносить целенаправленные изменения в объявления о вакансиях и в определенной мере контролировать результаты таких изменений.

3. Ценообразование в процессе рекрутирования кандидатов подразумевает прежде всего разработку системы заработной платы, определение льгот и компенсаций для различных должностей. Спрос и предложение в определенной мере влияют на эту сферу. Поэтому, заработки принимаемых на работу кандидатов могут серьезно колебаться в зависимости от объективных условий рынка. Так, при высокой безработице заработки, как правило, стабилизируются, а могут даже и снизиться. Кроме того, цена работника будет зависеть и от специфических условий подбора кандидатов: одно дело, когда организация принимает людей, которые сами ищут работу, и совсем другое - когда она переманивает работников из других фирм. В последнем случае необходимо предусмотреть серьезную надбавку к зарплате, как фактор, способный подвигнуть специалистов покинуть обжитое место.

4. Продвижение товара составляет суть рекрутирования кандидатов на вакантные должности.

Продвижение товара, т.е. вакантной должности, может осуществляться разными методами и с помощью разных источников кандидатов.

Методы и возможные источники привлечения персонала мы рассмотрим чуть позже, а пока остановимся еще на одном взгляде на процесс рекрутирования.

М.И. Магура в книге "Поиск и отбор персонала" выделяет семь этапов в процессе привлечения и отбора персонала. Этот подход включает:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.

5. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

**Источники привлечения кандидатов.** При поиске новых сотрудников возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Процесс привлечения персонала это поиск и развитие подходящих источников персонала. Процесс заключается в создании общей базы возможных источников труда, благодаря которой организация в любой момент может найти подходящих сотрудников. Самый удобный способ классифицировать источники кандидатов - это разделить их на две группы: внутренние источники и внешние. Таким образом, если в организации появляется особая вакансия, то ее лучше заполнить своим сотрудником, которого можно переместить или повысить. А если в организации появляется необходимость в количественном изменении рабочей силы, то тогда привлекают сотрудников со стороны. При заполнении вакансии с помощью внутренних источников персонала, необходимо учитывать соответствие квалификации работника и требований к должности. При этом также используется отбор персонала, хотя надо заметить, что своим сотрудникам возможность получить интересную работу предоставляется в первую очередь, и только потом учитываются кандидаты со стороны.

Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. Выбор источников привлечения персонала зависит от многих факторов. Политика управления компании, должностные особенности и специфика работы, рынок труда - все это влияет на выбор компании. Хотя надо заметить, что чаще организации работают с определенными методами, позволяющими получить необходимых сотрудников.

**Внутренние источники.** Как было сказано выше набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации предприятия в целом и способов решения рутинных вопросов на предприятии. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора. Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих на предприятии о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т.д. Например, одно кадровое

агентство предлагает следующие принципы, полезные для использования в данном случае: обнаружить все возможные должности, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны; опубликовать основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность (например, при одинаковой квалификации работников, предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет больший стаж работы на данном предприятии); опубликовать все требования, предъявляемые к работнику; распространить достаточное количество бланков заявлений; проинформировать всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. Для работников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается.

В некоторых организациях прежде чем начинать набор работников с помощью внешних источников, администрация предлагает своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих на вакантные должности.

Если руководителем принято решение заполнить вакансии с помощью работающих в организации сотрудников, то можно использовать любой из следующих способов: неформальный поиск; использование списка квалифицированных сотрудников; использование объявлений.

**Неформальный поиск.** Неформальный поиск, обычно, сводится к тому, что руководитель отдела, в котором появилась вакансия, разговаривает с руководителем отдела по работе с персоналом, и в результате вместе решают, кого из сотрудников можно переместить или повысить.

Менеджер может провести собеседование с одним сотрудником и утвердить его на должность, а может пообщаться с несколькими и выбрать наиболее соответствующего требованиям. Несмотря на то, что этот метод является довольно распространенным, у него есть недостаток: он оставляет многих сотрудников в неведении и лишает их возможности заявить о себе.

**Списки квалифицированных сотрудников.** В некоторых организациях существуют списки сотрудников, в которых подробно описываются квалификация и способности каждого сотрудника. При появлении свободной вакансии руководитель обращается к этим спискам и ищет сотрудника, соответствующего требованиям новой должности. Как пример можно взять компанию Кока-Кола. В одном из



отделений Компании в Нижнем Новгороде генеральный директор и менеджер отдела по работе с персоналом ввели подобные списки, в которых описывалась квалификация сотрудников, их способности, личностные характеристики, а также возможное продвижение. Когда в центральном офисе, в Москве, появлялась вакансия, то прежде всего рассматривали кандидатов из регионов, на основе данных списков.

**Распространение бюллетеней и объявлений о вакансиях.** Данный метод включает объявления и предложения в периодических изданиях, выпускаемых в организации. Обычно в подобных бюллетенях указывается название отдела и должности, должностные обязанности, заработная плата. Общественное согласие сотрудников только способствует изданию подобных бюллетеней. Помимо этого публикация объявлений о вакансиях помогает организации предоставлять равные возможности всем сотрудникам (если речь заходит о дискриминации сотрудников) и сохранять “открытую” систему привлечения персонала.

**Внешние источники. Высшие учебные заведения.** Рекрутирование среди выпускников может быть достаточно эффективным, так как организация получает работника не “испорченного” другой организационной культурой и еще не до конца сориентировавшегося на рынке трудовых ресурсов. Если такому работнику создать условия, при которых он не захочет покинуть организацию, он будет самым серьезным образом приобщен к ценностям организации и нормам поведения в ней, причем для подобного приобщения не нужно будет ломать сформировавшиеся на другой работе стереотипы.

Таким образом, руководители многих организаций и предприятий договариваются и устанавливают хорошие отношения с высшими учебными заведениями, с той целью, чтобы в дальнейшем можно было использовать выпускников в качестве стажеров, для какой-то административной работы или заполнить появившиеся вакансии. Студенты старших курсов проходят производственную, преддипломную практику на производстве, в научных учреждениях, службах.

Практика является одним из важнейших элементов подготовки специалистов и направлена на приобретение практического опыта и навыков производственной работы. Для организации этот метод рекрутирования может оказаться очень дешевым и эффективным: в большинстве случаев студентам не надо выплачивать заработную плату, а за тот период времени, пока студент находится в организации, можно выяснить, следует ли брать его на работу. Довольно часто практикантов, проявивших себя, развивших профессиональную активность в производственном коллективе, приглашают на постоянную работу.

Помимо производственной практики надо отметить еще один метод рекрутирования в учебных заведениях - это презентации и специальные выставки. Такие презентации, как правило,

сопровожаются активным рекрутированием с помощью работников администрации и преподавателей, и может быть чрезвычайно эффективным.

Часто в учебных заведениях существуют службы, специализирующиеся на профессиональной ориентации своих выпускников и их трудоустройстве.

**Службы занятости.** В России Федеральное бюро по трудоустройству существует в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д. каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести поиск кандидатов при небольших затратах.

**Частные кадровые агентства.** В связи с формированием российского рынка труда в нашей стране появился новый вид бизнеса - кадровый. В одной только Москве количество агентств, занимающихся поиском и подбором персонала, включая и менеджеров разных уровней управления, насчитывается более 400.

Задача любого кадрового агентства заключается в создании ситуации, когда “в нужное время и в нужном месте” встречаются компания и кандидат, которые полностью (или хотя бы в большей степени) устраивают друг друга. Отличие кадрового агентства и работодателя заключается в том, что компания стремится, прежде всего, найти человека на конкретную, существующую на данный момент вакансию, поэтому ее прежде всего интересуют те качества кандидата, которые будут применимы здесь и сейчас.

Агентство же стремится узнать больше о совокупном опыте человека, чтобы в случае неудачи с текущей вакансией (а эта неудача может произойти по разным, в том числе и не зависящим от квалификации кандидата причинам) попробовать рекомендовать его на другие проекты.

Любое кадровое агентство, прежде всего исходит из требований компании-клиента и стремления удовлетворить его потребность.

Работодатели обращаются в кадровые агентства тогда, когда в компании открыто много вакансий, и они настолько загружены работой, что не справляются с потоком соискателей. Другой вариант - когда необходимо в очень сжатые сроки подыскать нового сотрудника или позиция нестандартная, и, чтобы ее закрыть, нужна помощь профессионала.

Как правило, агентства публикуют вакансии в изданиях и (или) размещают в Интернете. Большинство агентств работают по тем заказам, которые они получили от работодателей. Они работают на

заказчика и руководствуются ее интересами, пожеланиями и представлениями о том, какого сотрудника они хотели бы видеть на той или иной должности.

Оплата услуг производится как правило в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой зарплаты - 30-50% или выплату половины первой зарплаты. В некоторых агентствах услуги для соискателей платные (плата за анкету, внесение в базу данных). Наиболее часто задачу подбора кандидатов на вновь организуемые или освобождающиеся должности руководители отделов по персоналу наиболее крупных компаний в нашей стране и за рубежом решают с помощью рекрутинговых агентств. Однако некоторые директора по персоналу обвиняют рекрутеров в непрофессионализме. Зачастую смущает кадровые службы предприятий и фирм и цена, запрашиваемая рекрутинговым агентством за поиск специалиста. Особенно это касается подбора высших менеджеров для компании. Поэтому менеджеры по персоналу предпочитают в таких случаях самостоятельно заниматься поиском и подбором кандидатов.

Исходя из вышеперечисленного, для решения кадровых вопросов у компании зачастую остается только один способ - самостоятельный поиск и подбор специалистов. Как отмечает директор Таллиннской школы менеджеров В. Тарасов, "это очень долгий труд - подобрать кадры из очень плохих, и не потому, что люди глупые, а потому, что они могут сделать работу хорошо, а могут - плохо, если некогда или не с руки. Так вот, сейчас ценятся не те работники, которые "в принципе" могут работать хорошо, а те, которые "не умеют" работать плохо. Хорошо - или никак.

**Интернет.** В условиях огромного развития информационных технологий наряду с традиционными методами привлечения и подбора персонала появляются новые методы и новые решения. В качестве примера, одно из главных мест занимает система Интернет.

Рекрутирование через Интернет основан на использовании электронных досок объявлений, которые позволяют найти сведения о работе с учетом профиля специальности и узкопрофессиональных интересов.

На основании портрета идеального сотрудника для вакансии можно подготовить текст электронного объявления об этой вакансии. Помимо объявления о вакансии через рекрутинговое агентство работодатель может также воспользоваться имеющейся у такого агентства базой данных, поступивших на момент его обращения на сервер агентства. Недостатки этого метода, связаны в первую очередь с ограниченностью круга пользователей этой информационной сети и с уязвимостью конфиденциальной информации о переговорах рекрутинговых компаний.

**"Непрошенные соискатели" Самостоятельное обращение людей в организации.** Многие западные авторы отмечают, что в США производственные организации принимают на работу людей, случайно зашедших в поисках работы. Это могут быть заявители, живущие поблизости или просто прохожие. Но надо заметить, что в основном вакансии представляют собой низкооплачиваемую почасовую работу, где не требуется высокого уровня профессионализма и квалификации - это простые рабочие, продавцы, так называемые "синие воротнички". Работодатели находят этот источник удовлетворительным для заполнения такого рода вакансий.

Таковыми же непрошенными соискателями можно считать людей, рассылающих свои резюме в крупные, известные организации, не объявлявшие о свободных вакансиях.

**Профессиональные рекомендации и помощь сотрудников.** Когда появляется новая вакансия стараются оповестить сотрудников, и может быть среди чьих-то знакомых и знакомых знакомых окажется нужный человек.

Плюсы для организаций очевидны - затрат нет, а есть профессиональные рекомендации. Таким образом значительное число новых сотрудников привлекают с помощью старых сотрудников, особенно в редко встречающихся профессиях. Marc A. Dorio в книге *Personnel Manager's Desk Book* отмечает, что в некоторых компаниях даже формализуют процесс ходатайствования и существуют дополнительные вознаграждения тем сотрудникам, которые привлекли новых сотрудников.

**Методы привлечения персонала.** Что касается методов, используемых при привлечении персонала, то это, в первую очередь, реклама, презентации и публицити.

Реклама подразумевает оплачиваемое распространение информации - как правило, весьма сжатого объема - об имеющихся вакансиях с помощью средств массовой информации или другими способами. Для организации рекламных кампаний прежде всего важно правильно выбрать средства распространения информации. Выбор основывается на трех критериях: затраты, адресность, желаемое количество кандидатов.

Существуют телевизионные передачи, в рамках которых даются объявления о работе. Подобный вид рекламы хорош тем, что аудитория очень велика и информация доходит до тех людей, которые не читают газет и, может быть, захотят откликнуться, увидев объявление.

Если нужно экстренно закрыть ту или иную вакансию или необходимо большое количество кандидатов, такая реклама может себя оправдать. Но и с точки зрения затрат (телевизионная реклама самая дорогая) и с точки зрения адресности (телепередачи смотрит множество людей, но и среди них может не оказаться тех, кто нужен организации),

она не выдерживает критики. Поэтому телевизионная реклама рабочих вакансий не является распространенной.

Однако развитие сетей местного и кабельного телевидения может внести серьезные изменения в эту ситуацию, т.к. реклама здесь стоит значительно дешевле и географическая адресность здесь значительно выше.

Совсем по другому обстоит дело с рекламой в печати. Она существенно дешевле и одновременно более адресна вследствие того, что, выбирая определенное издание для рекламы, можно сконцентрироваться на определенной аудитории (читателях). По своим возможностям и особенностям с позиции рекрутирования кандидатов прессу разделяют на три группы: во-первых, это специализированные издания, целиком посвященные рекламе вакансий; во-вторых, общие рекламные и не рекламные издания и, в-третьих, специализированные издания, рассчитанные на определенный - прежде всего профессиональный - контингент.

В первом случае, помещая объявление в издание типа еженедельника "Работа для Вас", организация ориентируется на людей, сознательно ищущих работу - основную или дополнительную. Конечно, такая реклама является наиболее целенаправленной, но при этом привлеченные по таким объявлениям кандидаты могут не удовлетворять высокие запросы, предъявляемые организацией, потому что выбирать необходимо будет только из тех, кто не имеет на сегодня работу или кого не удовлетворяет занимаемое им место. С помощью такой рекламы практически невозможно переманивать квалифицированных работников и достаточно трудно привлекать хороших специалистов.

Реклама в общих изданиях во многом преодолевает этот недостаток. На подобную рекламу может откликнуться любой читатель. Если объявление грамотно составлено и содержит реальные и привлекательные условия, оно подтолкнет человека к тому, чтобы попытаться получить новую работу (хотя до того рационального и конкретного желания у него и не было). Как в первом, так и во втором случае недостатком рекламы является то, что она недостаточно концентрирована - на привлекательные объявления может откликнуться масса кандидатов, и тогда отбор лучших из них потребует больших временных и финансовых затрат.

Реклама в специализированных изданиях является с этой точки зрения гораздо более предпочтительной.

Выбирая из читателей определенной профессии или квалификации, фирма концентрирует внимание на людях, специально подготовленных в нужной области и имеющих интерес к работе в ней. А для переманивания специалистов реклама в специализированных изданиях подходит, как никакая другая. Хотя надо заметить, что

последнее время специализированные, профессиональные издания переживают глубокий кризис: аудитория сокращается, и в связи с этим падают тиражи.

Наряду с рекламой в средствах массовой информации службы персонала могут пользоваться и другими видами рекламы - от объявлений в окнах контор и витринах магазинов до активного рекрутирования с вручением кандидату приглашения на презентацию или процедуру отбора (такая рекламная продукция распространяется в метро или других людных местах).

Эти виды рекламы, как правило, бывают направлены на привлечение людей, живущих неподалеку от организации, или на тех, кто ищет дополнительные заработки. Последний тип рекрутирования используется в тех случаях, когда рекламная кампания ведется особенно агрессивно либо из-за не слишком удачного имиджа организации, либо из-за жестких временных рамок, либо из-за необходимости заполнить сразу большое количество вакансий.

Кроме рекламы, методами рекрутирования кандидатов являются презентации и специальные выставки.

Специализированные выставки проводятся различными фондами и образовательными программами с целью анализа современного состояния подготовки и распределения трудовых ресурсов, а также налаживания эффективного взаимодействия между различными организациями, работающими в данной области.

Участие в подобных выставках позволяет не только решить конкретные задачи подготовки и трудоустройства людей, но и создать имидж организации, устойчиво работающей на российском рынке, заботящейся о своих трудовых ресурсах и способной успешно конкурировать на рынке труда.

***Распространенность, эффективность источников и методов привлечения персонала.*** Как отмечал Барков источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами.

Организация (или предприятие) может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (то есть число принятых работников)

***Процесс отбора персонала.*** Предыстория отбора уходит в глубину веков, она связана с испытаниями различных способностей, знаний, умений и навыков. Уже в древности возникло понимание того, что жесткая стратификация общества чревата социальными взрывами. Для уменьшения риска использовалось образование в качестве социального лифта. Человек из самых низов мог, если успешно справлялся с экзаменами подняться на самую вершину общества. Уже в середине III тысячелетия до н. э. в Древнем Вавилоне проводились испытания выпускников в школах, где готовились писцы.

Профессионально подготовленный писец был центральной фигурой месопотамской цивилизации, благодаря обширным по тем временам знаниям. Он был обязан знать все четыре арифметических действия, уметь измерять поля, распределять рационы, делить имущество, владеть искусством пения и игры на музыкальных инструментах. Кроме того, проверялось умение разбираться в тканях, металлах, растениях и др.

В Древнем Египте только чтобы получить право обучаться искусству жреца, надо было выдержать систему определенных испытаний. Вначале кандидат проходил собеседование, в процессе которого выяснялись его биографические данные, уровень образованности; кроме того, оценивались внешность, умение вести беседу. Затем следовали проверки умения трудиться, слушать и молчать, испытания огнем, водой, страхом преодоления мрачных подземелий в полном одиночестве и др. Все эти жестокие испытания дополнялись угрозой смерти для тех, кто не был уверен в своих способностях к учению и в том, что сумеет выдержать все тяготы длительного периода образования. Поэтому каждому кандидату предлагалось еще раз подумать и, тщательно взвесив, решить, с какой стороны закрыть за собой дверь в храм — с внутренней или с внешней.

Есть данные, что эту суровую систему испытаний Пифагор. Вернувшись позже в Грецию, он основал школу, допуск в которую открывал только для тех, кто был способен преодолеть серию различных испытаний, похожих на те, которые он выдержал сам. Пифагор подчеркивал важную роль интеллектуальных способностей, утверждая, что «не из каждого дерева можно выточить Меркурия», и потому, вероятно, придавал большое значение диагностике именно этих способностей. Для этого каждому давалась сравнительно трудная математическая задача. В случае ее решения вопрос о приеме решался сразу. Однако чаще всего задача не решалась, после чего неудачника вводили в зал, где ученики, по правилам испытаний, должны были беспощадно поднимать его на смех, давая ему обидные прозвища. Если поведение новичка в этой критической ситуации характеризовалось умением отвечать на выпады, хорошо и достойно держать себя, его принимали в школу. Особенное значение Пифагор придавал смеху и походке молодых людей, утверждая, что манера смеяться является самым хорошим показателем характера человека. Он внимательно относился к рекомендациям родителей и учителей, тщательно вел наблюдение за каждым новичком после того, как последнего приглашали свободно высказываться и не стесняться, смелее оспаривать мнения собеседников.

За 2200 лет до н. э. в Древнем Китае с его исключительно жесткой стратификацией и бюрократией уже существовала система проверки способностей лиц, желавших занять должности правительственных

чиновников. Каждые три года чиновники повторно экзаменовались лично у императора по шести «искусствам»: музыке, стрельбе из лука, верховой езде, умению писать, считать, знанию ритуалов и церемоний. Для государства система экзаменов была важным средством отбора достаточно способных, в меру эрудированных, и главное, лояльных по отношению к власти людей для последующего их использования на административной службе. Высшие чиновники проходили особые испытания на неординарность мышления. И сегодня, в современном Китае образование пользуется особым уважением. Так для оценки используется стобальная система и преподаватели относятся к экзамену, как и ученики, трепетно.

Учителя чань-буддизма использовали загадки, вопросы-парадоксы с одновременным созданием ситуации психологического стресса. Отвечать на них необходимо было сразу, на раздумывание не отводилось ни секунды. Как отмечает Н. В. Абаев, в чаньских поединках-диалогах сама парадоксальность постановки вопросов (например, была ли борода у бородатого варвара или имеет ли собака природу Будды?) создавала драматическое напряжение, которое усиливалось всем образом действий наставника. Хватая своего оппонента и крича на него: «Говори! Говори! Отвечай немедленно!», он создавал ситуацию психического напряжения. Чаньские парадоксальные загадки использовались, по мнению этого же автора, в качестве тестов на определенный «чаньский» ход мышления. В зависимости от того как тестируемый неофит отвечал на эти загадки, опытный наставник определял, на каком уровне «просветленности» он находился и какие меры нужно принять для углубления его «чаньского опыта», а также выявлял симулянтов, скрывающих за внешней грубостью и странностью манер свою некомпетентность.

Результаты экзаменов в созданном чжурчжэнями государстве Цзинь применялись для распределения выпускников медицинского училища. Правда система «распределения» была резко отлична от сегодняшней. Лучшие поступали на государственную службу в качестве практикующих врачей, преподавателей или исследователей, худшие получали разрешение заниматься частной практикой. Не выдержавшим экзамен рекомендовалось либо продолжить подготовку, либо сменить профессию.

Различные конкурсы и экзамены устраивались и в средневековом Вьетнамском государстве. Всего за два года в период с 1370 по 1372 г. удалось провести переаттестацию всех военных и гражданских чиновников, что позволило организовать проверку государственного аппарата по всей стране. В результате этого Вьетнам вновь стал сильным и жизнеспособным феодальным государством.

У казахов если кто-либо объявлял себя шаманом, то он должен



был, ходить по снегу в трескучий мороз босиком и с обнаженной головой, лизать языком раскаленные докрасна железные предметы. У народности ханты? неудачного претендента считали сумасшедшим.

**Организация процесса отбора персонала.** Плохо организованный подбор кадров приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и т.д.).

Общий контроль за политикой в сфере управления персоналом и ответственность за ее результаты несет высшее руководство. Политика руководства в отношении персонала (обучение и развитие работников, мотивация персонала, обеспечение хорошего материального климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора персонала. Основная цель отбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании.

Администрация предприятия устанавливает такие цели отбора, как, например, привлечение работников с высоким качеством работы: готовых работать на этой фирме много лет; с низким показателем несчастных случаев; умеющих общаться с коллегами; умеющих общаться с клиентами и т.д.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

Кто принимает решение при отборе? В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе привлечены линейный и функциональный менеджеры. В больших организациях менеджера, ответственного за отбор, называют менеджером по найму.

Прием на работу - это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в

требованиях обеих сторон. В процессе отбора в первую очередь приходится учитывать специфику предприятия или организации.

Так, общая организационная деятельность на предприятиях государственного сектора отличается от таковой в частном секторе. Традиционно отбор в госсекторе проводится на базе политического покровительства или заслуг. В частном секторе дружба с менеджерами и работниками также может стать одним из факторов отбора персонала, но это не имеет такого значения, как политическое покровительство в госсекторе: здесь пытаются отбирать по достоинствам.

Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь большие организации могут их использовать. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, а количество кандидатов невелико, то особенно сложные методы отбора не требуются.

Еще одним существенным обстоятельством определяющим стратегию отбора персонала является «фаза жизненного цикла» в котором находится организация. Теории того, что организации как и люди имеют жизненный цикл, который и определяет их политику, в частности кадровую политику, появились давно, но единой модели жизненного цикла позволяющий описать организацию с позиции кадровой политики пока не найдено.

***Жизненный цикл организации.*** Теория жизненного цикла предполагает, что любая организация представляет собой живой организм. Она подвержена тем же законам развития, которым подчинено все живое: она существует от рождения до смерти. На каждом отрезке жизненного пути организация и, в частности, ее кадровая политика меняются, то что было жизненно важно в одной фазе теряется в другой. И, наоборот, второразрядные на одних этапах проблемы резко актуализируются на других этапах. Политика привлечения и отбора персонала обязательно должна учитывать эволюционный характер развития организации.

***Планирование процесса отбора персонала.*** Данному вопросу на практике мало уделяется внимания, однако независимо от типа организации и имеющихся вакансий процесс отбора необходимо планировать. Что это значит? Процесс отбора должен обеспечить организацию наилучшими кандидатами для занятия имеющихся вакансий.

Если речь идет о конкурсном отборе, когда количество претендентов превышает число вакансий, то процесс отбора строится так, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита. Последовательно кандидаты, которые по тем или иным причинам

уступают другим участникам конкурса будут отсеиваться. Важно, чтобы до того, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим больших затрат (времени и денег) процедурам отбора, в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем характеристикам устраивают работодателя.

Что касается затрат по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров, то в США, например, они составляют в большинстве средних и крупных компаний 30-40 тыс. долл. на человека.

Большая часть этих затрат оплачивается за счет общих фондов развития компании, но другая часть выделяется непосредственно на цели набора персонала.

Обычно затраты на прием на работу менеджера составляют 30-40% его будущей годовой зарплаты. В эти затраты включаются: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов, оплата услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов, затраты по их обустройству, а также зарплата лиц, занятых приемом на работу.

Специалисты, принимающие участие в отборе, должны так спланировать свою работу, чтобы на всех кандидатов было выделено одинаковое и достаточное количество времени и денег, т.к. эти ресурсы являются чуть ли не основными и во многом определяют процесс отбора персонала. Времени должно быть достаточно для того, чтобы внимательно ознакомиться со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации, документы, свидетельствующие об образовании и прошлых местах работы). Также, в идеале, должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям для тех или иных методов отбора.

Естественно, что все эти требования бывает очень сложно выполнить: время может быть ограничено, т.к. это связано с отвлечением менеджеров от их непосредственных обязанностей. И как уже было сказано ранее методы отбора часто связаны с осуществлением дорогостоящих мероприятий, поэтому и вопрос о затратах становится немаловажной проблемой, которую необходимо решить заранее.

Однако, часто случается, что поиск и отбор персонала не планируется заранее, а осуществляется лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий.

В таких случаях трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточного или чрезмерного числа работников определенной специальности; запаздывание в обеспечении организации необходимыми кадрами и др.

Поэтому необходимо следить справляются ли работники со своими должностными обязанностями или существует потребность в персонале.

**Процедура процесса отбора персонала.** Основным моментом в процессе отбора персонала - это выбор. Выбор из всего списка кандидатов одного или нескольких кандидатов, квалификация которых наиболее правильно соответствует будущей должности.

Методы в процессе отбора могут варьироваться от самых простых до более сложных: применение одного интервью или нескольких, применение тестирования, изучение письменных источников информации, использование услуг центров оценки.

Методы отбора становятся достоверными и более эффективными в том случае, если они максимально приближены к должностным и квалификационным требованиям, выраженным в должностных инструкциях.

Процесс отбора персонала выводит две группы кандидатов: кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям работодателя и кандидаты, принятые на работу.

Надо заметить, что среди кандидатов, не соответствующих требованиям организации-работодателя, могут оказаться люди, обладающие более высокой квалификацией для заявленной должности.

На разных этапах последовательности приема на работу кандидаты могут добровольно отказаться от дальнейшего участия в процессе отбора. Чем больше они узнают об организации и ее политике, о руководителях, с которыми им придется работать, об уровне заработной платы, о различных льготах и вознаграждениях, непосредственно о своей будущей работе, кандидаты могут изменить свое решение и добровольно выйти из процесса. В связи с тем, что добровольные высвобождения из процесса могут быть вызваны разными причинами, они не указаны на рисунке.

Те кандидаты, которых приняли на работу, обычно проходят процесс адаптации в организации, знакомятся с политикой организации, со своей работой, с будущим начальством и коллегами. Во многих организациях новые сотрудники поначалу занимаются несколько другой работой и одновременно проходят тренинг на рабочем месте. Некоторые новые сотрудники участвуют в развивающих программах, которые включают тренинги, оценку и анализ работы.

В этом процессе иногда принимают участие специально приглашенные тренеры или преподаватели профессора из высших учебных заведений.

Последний этап в процессе принятия на работу - это испытательный срок. В зависимости от политики управления и уровня работы, испытательный срок может длиться от 30 дней для должности, не требующей высокого уровня квалификации, и до года и далее для

должности, с более профессиональным уровнем и связанной с управленческой деятельностью. Во время испытательного срока может оказаться, что новый сотрудник не подходит организации.

Испытательный срок сотрудников рассматривается, как часть процесса приема на работу, т.к. успех в процессе приема на работу зависит также и от того, насколько удачно кандидат прошел испытательный срок.

**Критерии отбора.** Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности.

Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики и личные характеристики. “Эталонные” уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

**Образование.** Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

**Опыт.** Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимающийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку “лояльность” в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме на определенной должности или в составе определенного отдела и т.д.

**Физические (медицинские) характеристики.** Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики

преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

**Персональные характеристики и типы личности.** Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают "степенных", женатых работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст.

Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время. Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

**Требования к критериям отбора.** Надежность метода отбора персонала характеризует свободу метода от погрешностей, определяемую как воспроизводимость результатов с помощью критерия-предиктора, которым могут быть образование, опыт прежней работы и количество баллов, набранных кандидатом в процессе тестирования. Надежность на практике устанавливается тремя методами: методом с применением повторного тестирования и сравнением результатов с первым тестированием, методом параллельного тестирования по альтернативным методикам отбора и методом, заключающимся в разделении теста на две части с целью определить сходство или различие результатов по тестированию в рамках каждой части.

Во всех случаях степень схожести результатов показывает уровень надежности метода отбора. Другой характеристикой является валидность процедур отбора и критериев отбора, понимаемая как степень точности и предсказания будущей результативности работы тестируемого на конкретном посту, т.к. метод может быть достоверным, но не соответствующим конкретным будущим задачам кандидата.

Типы валидности методов отбора подразделяются на валидность по сути работы, по соответствию некоторым конкретным критериям и по соответствию характеру будущей работы.

Учитывая сказанное выше, можно сказать, что одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является

тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим.

И для того, чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надежными, достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным.

Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. Если служащий, проводящий беседу с заявителем, дает разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными.

На практике достоверность при внесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты одинаковые или сходные, можно считать результат достоверным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий "предсказывает" будущую результативность тестируемого человека. Термин "обоснованность" относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре.

Метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Например, тесты, используемые при найме водопроводчика, каменщика и электросварщика, обоснованы, если содержание теста тесно связано с содержанием работы.

Примером такого соответствия может быть тест на машинопись при найме секретаря. Тест может грубо воссоздать условия работы. Заявителю дают небольшой отрывок и создают условия, сходные с теми, в которых ему придется работать в случае принятия его на работу. Оценивается и качество работы заявителя по перепечатке данного отрывка. Поскольку печатание подобных отрывков является одним из составляющих работу компонентов, подобный тест можно считать соответствующим ее сути.

Применение таких тестов не подходит для получения более абстрактных характеристик - таких, как определение лидерского потенциала и стиля работника или его рабочей этики.

В этих последних случаях более уместно использование тестов на измерение соответствия претендента характеру будущей работы. Такие тесты оценивают скорее черты характера, необходимые для выполнения данной работы. Они выявляют соотношения между скрытыми чертами характера и, определяющими поведение человека, и набором тестовых измерений, относящихся к этим чертам.

Так, если для выполнения функций менеджера ему необходимы лидерские качества, то тест, измеряющий эти лидерские качества, будет здесь обоснованным для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет данную черту характера (лидерские качества) и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В американских схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия:

- анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы;
- тест должен измерять одну из этих констант. В примере с менеджером должны быть доказательства того, что тест удовлетворительным образом измеряет уровень лидерских качеств (например, результаты тестирования совпадают с результатами аналогичных тестов, проведенных на другом предприятии);
- необходимо доказать, что данная черта характера (например, лидерские способности) действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные и необходимые способности претендента. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериям - показатели предполагаемого и действительного соответствия.

Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить заявителям должность страхового агента выполнить серию операций. Результаты тестов хранятся в тайне.

Решение по найму принимается без их просмотра они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку



качества работника. Предположим, что страховой агент становится опытным, умелым работником через 15 месяцев.

Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшихся "под замком". В будущем для принятия решений по отбору персонала будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут в дальнейшем применяться ко всем желающим занять место страхового агента, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений по набору.

Показатели соответствия при всей важности имеют существенный недостаток: работодателю приходится ждать достаточно долго, прежде чем он сможет применить результаты тестов для принятия решения при отборе. Этому недостатка лишен второй вид показателей - показатели действительного соответствия.

Оно определяется данными, полученными при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент. Первой ступенью процедуры является проведение тестов среди кадровых работников, выполняющих данную работу. Затем оценки, полученные посредством тестов, сравниваются с фактическими результатами работников при выполнении ими их обычных функций. И если оказывается, что тест действительно правильно отражает качество работы, то он впоследствии используется в процедуре отбора желающих.

Отличием от использования показателя предполагаемого соответствия является то, что результаты тестов и анализ фактического качества работы производятся в одно и то же время. Некоторые проблемы при использовании данного метода состоят в том, что используются лишь очень опытные работники, которые нередко уклоняются от проведения подобных тестов, не дают правильных ответов, и потому подобные тесты неточно отражают их возможности.

Если процесс рекрутирования заключается в привлечении как можно большего числа потенциальных кандидатов, то процесс отбора ставит своей целью выбор подходящих работников из всего этого списка кандидатов.

Таким образом можно говорить, что эти два процесса носят явно противоположный характер. Рекрутирование представляет собой позитивный процесс, т.к. направлено на поиск и привлечение работников, в то время, как процесс отбора несет негативный характер, т.к. в большинстве случаев кандидатам отказывают.

Поиск и привлечение необходимых работников является сложным процессом, найти нужного человека совсем не просто. В процессе рекрутирования возникает масса вопросов. Например, какие действия

должна предпринимать компания, если кандидат в общем соответствует предъявленным требованиям, но располагает недостаточным опытом (как в случае с выпускниками учебных заведений); стоит ли в этом случае принимать на работу заявителя и направлять его на подготовительные курсы или такой вариант неприемлем.

Конечно, ответ на этот вопрос будет полностью зависеть от политики компании, но надо заметить, что в большинстве случаев организация отказывает кандидатам, не соответствующим предъявленным требованиям.

Существует и другой подход в процессе отбора, свойственный в большей степени крупным компаниям, чем малым: обучающие программы и тренинги для новых работников. В таком случае можно говорить о положительной стороне процесса отбора кандидатов. Процесс отбора - двусторонний процесс. Заявитель, также как и работодатель оценивает и принимает решение. К сожалению, об этом не всегда помнят работодатели.

**Факторы, влияющие на принятие решения в процессе отбора.** Существует большое количество важных моментов, которые необходимо учитывать в процессе привлечения и отбора кандидатов. Например, внутреннее и внешнее окружение.

Кроме способностей кандидата, его квалификации, профессионального опыта, существует еще один фактор, влияющий на успех его дальнейшей работы и на принятие решения.

Даже если кандидат соответствует квалификационным требованиям и является хорошим специалистом, он может не вписаться в коллектив из-за особенной организационной, культурной и социальной среды организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но при этом не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами и поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки. В связи с этим Dale S. Beach (Personnel: the management of people at work) приводит опыт американских ученых Delbert C. Miller & W.H. Form, которые в своей книге "Industrial Sociology" предлагают метод, основанный на шкале оценок, с помощью которого можно оценивать "социальные способности", необходимые в работе. Они говорят о семи социальных факторах: количество социальных контактов; что собой представляют эти контакты; общественные требования, не связанные с работой; общественное лидерство; качество, интенсивность социальных знаний; общественное участие; ответственность за других людей.

Помимо этих внешних социальных факторов должны учитываться внутренние, организационные особенности. Такие как, социальная группа; уровень восприятия "новичков" в рабочей группе; личность и

характер руководителя; традиции и нормы рабочей группы; организационное давление.

Естественно, что довольно сложно, а иногда совсем невозможно измерить внешнее и внутриорганизационное влияние. Хотя можно проследить, как кандидат ведет себя в процессе адаптации и что влияет на этот процесс.

**Принятие решения при отборе персонала.** Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору содержит в среднем шесть - семь ступеней, в зависимости от типа организации.

Например, на государственных предприятиях на первых двух этапах проходит предварительная отборочная беседа, а далее заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. В организациях частного типа на первой стадии проходит анализ резюме. Далее: беседа по найму; тесты по найму; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения.

Конечно, не все организации реализуют вышеперечисленные этапы, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые процессы проводятся одновременно или почти одновременно. В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование максимального количества ступеней.

Большая часть предприятий практикует просто отборочную беседу, анализ документов. Тесты используются сравнительно небольшим числом работодателей. Проверки на подготовленность и квалификацию, а также медицинские проверки проводятся для принятия на определенные места работы и не проводятся в других случаях.

**Преодоление препятствий.** Приступая к рассмотрению методов профессионального отбора, мы останавливаемся на программах профессионального отбора, которые основываются на методе преодоления препятствий. Это означает, что для того, чтобы получить работу, кандидат должен успешно пройти каждый отборочный этап. Кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям, отсеиваются.

Для удачного выполнения заданий, кандидат должен обладать необходимым объемом знаний или превосходить необходимые требования.

Кандидаты с небольшим шансом преуспеть в будущей работе отсеиваются на первом же отборочном этапе. Таким образом, экономится время кандидатов и работодателя, а также расходы, связанные с процессом отбора.

Недавняя практика в России, при которой на работу брали в основном родных и друзей, сейчас уже практически не используется.

Теперь набор может проводиться по рекомендации сотрудника компании. Большинство менеджеров по персоналу, опрошенных журналом "Эксперт", заявили, что в их компании - это постоянная практика. Многие, по опыту иностранных предприятий, разрабатывают положение о рекрутинге внутри компании, согласно которому работник за успешную рекомендацию получает премию.

**Таблица 1. Методы поиска персонала.**

Анкеты, биографии	Популярны, доступны, дают удовлетворительный прогноз
Интервью.	Популярны. Чем ниже квалификация, тем хуже прогноз.
Досье, отзывы.	Популярны, но дают низкие прогностические результаты.
Психологические тесты.	Менее популярны, но обладают высокой прогностической ценностью.
Центры оценки, разрабатывающие комплексные тесты.	Растущая популярность. Дорогостоящие, но полезные для прогноза.
Выборочные виды работ.	Используются редко. Один из лучших методов для прогноза.
Генетическая информация.	Используется редко и в основном при оценке здоровья.

Далее следует остановиться на двух наиболее распространенных методах отбора персонала, используемых российскими организациями в процессе отбора: изучение письменных источников информации о кандидате и собеседование.

**Изучение письменных источников информации.** Этот метод не требует больших затрат времени и средств. При этом представляет собой относительно объективный метод: отбирающий оценивает и проверяет реальные факты, а не свои впечатления. Главный недостаток этого метода состоит в ограниченности получаемой с его помощью информации. Из подобных документов можно узнать достоверные сведения лишь об опыте и образовании человека. Как правило, к письменным источникам информации относятся заявления, анкеты с биографическими данными, резюме и рекомендации. В российских организациях, как правило, при приеме на работу, кандидата просят или написать заявление, или заполнить анкету, или написать биографию. В сравнении с западным резюме биографии выглядят более непосредственными и живыми, что способствует узнать саму личность человека.

**Интервью.** Наиболее популярным как на Западе, так и у нас в стране методом отбора кадров является интервью. Более 90%

организаций используют собеседование для выбора кандидата на вакансию. Но многие специалисты считают, что люди, проводящие собеседование, формируют свои оценки по первому впечатлению. Многие отборочные собеседования проводятся неспециалистами, которые плохо себе представляют последствия принимаемых ими решений.

В этой связи, собеседованию, проводимому правильно и с положительным эффектом должны предшествовать отражение в документах описания работы и личностных характеристик работника.

Интервью может быть структурированным и неструктурированным. Выбор типа зависит прежде всего от специфики вакантной должности и количества кандидатов.

Структурированное интервью с выработанными заранее четким планом и списком вопросов применяют там, где имеется множество кандидатов, и где требуемая квалификация не слишком высока.

В том случае, когда на вакантную должность в руководстве компании принимают крупного специалиста, интервью так или иначе оказывается менее структурированным.

Как правило, кандидат проходит через два интервью: одно - с менеджером по персоналу, другое - со своим будущим непосредственным начальником. Обычно собеседований бывает больше.

К сожалению, на практике используется чисто интуитивный подход к определению подходящего работника при наличии одинакового уровня квалификации и мотивации у нескольких кандидатов. Начальник, как правило, руководствуется интуицией. Решения принимаются на основе симпатий и антипатий начальника. Такая политика в отношении подбора персонала имеет место на многих предприятиях и как пример можно взять интервью с руководителем компании "Панинтер".

"Когда на предприятии впервые организовался отдел кадров, то его сотрудники начали проводить тестирование вновь принимаемых, приглашали кандидатов на собеседования. Действовали по современным методикам, описанным в литературе и предлагаемым на различных курсах по управлению персоналом. И набрали по хорошим данным тестов такой неподходящий народ, что я вынужден был вмешаться и изменить схему приема: теперь вначале претендент беседует со своим непосредственным потенциальным руководителем и если он его берет, то дальше тогда работает отдел кадров. Важно, чтобы человек подходил "по полю". Интуитивно можно понять, подходит человек или нет. По крайней мере, через две - три недели уже четко понятно, что за человек, какой у него потенциал, куда он может двигаться".

**Опыт и исследования отечественных ученых в области оценки и диагностики персонала.** В последние годы в практику работы кадровых служб предприятий внедряются формы работы с персоналом,

основанные на учете психологических особенностей работников. Так называемый, психологический подход позволяет использовать кадры с максимальной эффективностью, а также оценивать возможности работников в плане профессионального и карьерного роста. Под психологическим обеспечением кадровой работы понимается комплекс мероприятий, направленных на учет индивидуально-психологических особенностей и личностных качеств работников на всех этапах их профессиональной деятельности. Система психологического обеспечения кадровой работы включает в себя профессиональную ориентацию, подбор молодежи для работы, профессиональный психологический отбор при найме на работу, психологическое обеспечение производственной деятельности и системы непрерывного обучения, а также психологическую поддержку и психопрофилактическую работу на предприятиях. Например, на предприятии «Волготрансгаз» внедрение социально-психологических методов кадровой работы началось с проведения оценки моральных, деловых, личностных качеств руководителей. В число проблем, решение которых на предприятии обосновывается при помощи данных методов, входят психологическая напряженность управления, диагностика управления временем и стиль руководства коллективом.

Сущность психологической оценки персонала также заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных, интеллектуальных и других особенностей сотрудника.

Корректное заключение о профессиональной пригодности может быть дано после профессиографирования. Составляется профессиограмма профессии и психограмма личностных черт и качеств, необходимых для достижения успеха в конкретной работе.

А. Продеус в статье "Алгоритм определения интеллекта: о формализации решения задач оценки персонала" также рассматривает процесс оценки и подбора персонала. В статье он сравнивает профессиографические методики О. Липмана и К.К. Платонова. А также предлагает упростить вышеуказанные методики по формированию профессиограмм и рассматривает это как метод решения проблемы, связанной с выбором предпочтительных методик формирования профессионально важных качеств профессий и перечней, составляющих «профиль личности» при отборе персонала.

***История психологических тестов.*** Испытания индивидуальных способностей всегда были неотъемлемой частью общественной, жизни многих народов мира со времен древнейших цивилизаций и до наших дней. Сегодня тест определяется, как перевод с английского слова «test» — испытание, проверка, проба, то на поставленный вопрос надо отвечать утвердительно. Однако, хотя всякий тест включает в себя

элемент испытания, он не сводится только к нему. На каждом этапе развития науки требования к тестам и они сами менялись.

Настоящая история тестов началась век назад. К началу XX в. практические потребности изучения преобладающих способностей были сформулированы в виде научной проблемы исследования индивидуальных различий. Эта проблема и дала импульс к появлению первых тестов. Ф. Гальтон, известный английский ученый, в течение 1884—1885 гг. провел серию испытаний, в которых посетители лаборатории в возрасте от 5 до 80 лет могли за небольшую плату проверить свои физические качества (силу, быстроту реакции и др.), ряд «физиологических возможностей организма и психических свойств — всего по семнадцати показателям. В число последних вошли показатели роста, веса, жизненной емкости легких, становой силы, силы кисти и удара кулаком, запоминаемости букв, остроты зрения, различения цвета и другие. По полной программе было обследовано 9337 человек. Ф. Гальтон писал, что практика вдумчивого и методичного тестирования — не фантазия; она требует рассмотрения и эксперимента.

Это был первый существенный отход от тысячелетней практики испытаний и проверок, основанной на интуиции. «Только тогда психология сможет стать действительной и точной наукой,— писал, например, Дж. Кэттелл, — когда она будет иметь своей основой эксперимент и измерения».

Дж. Кэттелл, по-видимому, первым увидел в тестах средство измерения, казалось бы, не измеряемых свойств человеческой психики. В работе, опубликованной в 1890 г., он дал список 50 лабораторных тестов, которые мы бы сейчас назвали не тестами, а контрольными заданиями. Эти задания обладали только двумя из известных сейчас требований к тестам — имелась инструкция по их применению и подчеркивался лабораторный (т. е. - научный) характер испытаний. В частности, указывалось, что лабораторию следует хорошо оборудовать, в нее не допускаются зрители во время тестирования; все испытуемые одинаково инструктируются, они должны хорошо усвоить, что и как нужно им делать.

Надо ли говорить, сколь непривычной казалась идея измерения для психологии XIX века. Измерение с помощью тестов казалось тогда, а многим кажется и по сей день, делом если не странным, то претенциозным. Обыденное сознание исходило при этом из аналогии с физическими измерениями и рассматривало эти попытки математизации как чуждый для гуманитарной психологии уклон. К концу 20-х годов нашего столетия все больше стала ощущаться потребность в создании специфического направления, связанного с особенностями использования числа и меры. В психологии эту роль выполняла психометрия, в биологии — биометрия, в экономике — эконометрия, в науке в целом — наукометрия.

С момента первых публикаций Ф. Гальтона и Дж. Кэттелла идея тестового метода сразу же привлекла к себе внимание ученых разных стран мира. Появились первые сторонники тестов и первые же противники. В числе сторонников были: в Германии — Г. Мюнстерберг, С. Крепелин, В. Онри, во Франции—А. Вине, в США—Дж. Гилберт и другие. Это были исследователи нового типа, стремившиеся связать психологию тех лет с запросами практики. Однако стремление к прикладным исследованиям в психологии. прошлого расценивалось как отход от науки. Появление в этой ситуации прикладной психологии не было случайностью. Ей было дано название психотехника. В психологии и в педагогике, тесты быстро нашли себе применение в прикладных направлениях. В общем, произошло так, как говорили в древности: если какой-либо науке не находится место в храме, она начинает развиваться у его стен.

Психология обвинялась в схоластике, узком академизме, в неспособности воспринять новое и в отрыве от практики жизни. Психотехника в свою очередь осуждалась за узкий практицизм, противоречащий духу науки.

Начало 30-х годов характеризуется широким использованием тестов во многих странах. Во Франции они стали применяться для дефектологических целей и для профориентации, в США тесты использовались при приеме на работу, в вузы, для оценки знаний школьников и студентов, в социально-психологических исследованиях. В СССР тесты применялись в основном в двух основных сферах: в народном образовании и в сфере профотбора — профориентации. Затронутые тестами столь важные сферы жизни и прямое влияние результатов тестового контроля на судьбы миллионов людей породили широкую гамму мнений в пользу и против тестов. Большой энтузиазм тех, кто их применял, и не меньший пессимизм тех, кто видел несовершенство этого метода или. пострадал в результате его использования, породили во многих странах, в том числе и в СССР, письма в правительственные органы и в газеты с требованием запрета тестов.

В отечественной истории тестов начало 30-х годов характеризуется интенсивным и неконтролируемым использованием тестов в системе народного образования и в промышленности. Практика, как это часто бывает, опережала теорию. Массовые тестовые обследования не подкреплялись серьезной проверкой качества инструментария, решения о переводе некоторых учащихся в классы для умственно отсталых детей принимались на основе коротких тестов без учета других факторов, влияющих на результаты проверки. В промышленности на основе таких же тестов делались попытки классификации работников по различным профессиям, без внимательного учета личных склонностей и интересов. Ввиду надвигавшейся тестомании и ряда причин субъективного характера



было принято известное постановление «О педологических извращениях в системе наркомпросов» (1936), наложившее запрет на применение бессмысленных (как там отмечалось) тестов и анкет. Схожая ситуация была и в США. Там, например, против использования тестов выступали представители основных групп населения США — взрослые и дети, белые и негры, рабочие и управленческий персонал, а также представители национальных меньшинств.

***Психологическое тестирование.*** Сегодня мнения руководителей российских предприятий о психологическом тестировании персонала звучат с настороженностью. Так как существуют реальные трудности организации этой работы на предприятиях. Психологическое тестирование может помочь при оценке сотрудников, кандидатов на должность и при отборе кандидатов на повышение, при условии, если изучаемые с его помощью характеристики являются прогностическими для выявления способностей выполнять определенные функциональные обязанности. Но при этом необходимо сопоставлять полученные результаты с данными от наблюдения за кандидатами в ходе проведения собеседования, с экспертными оценками и поведением исследуемого в процессе обучения и деловых игр для выявления совпадения ценностных ориентаций личности и ориентаций на нужды предприятия.

Также при внедрении психологического тестирования в кадровый менеджмент оно должно быть закреплено соответствующим статусом, что может изменить отношение руководителей предприятий к данному направлению кадровой работы.

Существует очень много ошибок при выборе тестов для профессионального отбора. Реймаров Г. в статье “Два подхода к оценке персонала” говорит о наиболее распространенных ошибках, таких как, принятие решений на основании субъективно сконструированных правил, безграмотное использование сопоставительного анализа, использование средних значений, что не уместно при определении профессиональной пригодности, т.к. в характеристике абстрактной средней личности оказываются неизбежно смешанными самые разные типы личностей.

Что касается профессиональной аттестации персонала, то она тоже заключается в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям, в качестве которых используются профессиональные навыки и умения. Но в отличие от психологических оценок, услуги по психологической аттестации только начинают продвигаться на российский рынок, а профессиональная аттестация существует на предприятиях в РФ пока только в теории, при этом ее проведение собственными силами не может давать достаточно достоверные результаты в силу отсутствия опыта, загруженности внутренних консультантов другими делами и зависимостью внутри

предприятий. В то же время эти услуги могут оказать очень существенное содействие руководству предприятий, поэтому спрос на них растет и с развитием общей коммерческой культуры их рынок будет быстро развиваться.

Компьютерные технологии профессиональной оценки персонала. Существование российских предприятий связано с необходимостью работы в критических условиях. При этом некоторая часть людей не только не теряет эффективность труда в стрессовых ситуациях, а наоборот ощущает значительный подъем, воспринимая стресс как тонизирующий фактор. Отбор таких работников может повысить конкурентоспособность организации. В этой связи была создана мультимедийная компьютерная система “Экспедиция”, предназначенная для оценки стрессоустойчивости и скорости переработки больших объемов информации. Данная компьютерная система, позволяет во время компьютерной космической игры, на фоне угрозы проигрыша, визуального воздействия и усложнения задач играющего человека вплоть до доведения его до критического уровня стресса, определить при помощи датчиков уровень эмоционального напряжения и психофизиологических затрат. Это позволяет выявить устойчивых к стрессам и ими активизируемых работников, способных быть опорой компании. Летом 1998 г. в Торгово-промышленной палате РФ прошел круглый стол на тему “Проблемы управления человеческими ресурсами. Новые технологии профессиональной оценки персонала”. На нем была представлена вышеуказанная система.

### 3. Трудовая мотивация.

**Биология мотива.** Существует достаточное количество биологических теорий мотивации. В 1913 году основатель бихевиоризма Дж.Б. Уотсон провозгласил, что психология получила право именоваться наукой лишь после того как выработала объективный подход к явлениям. Уотсон предложил схему согласно которой каждому стимулу (ситуации) соответствует определенное поведение. Голод, жажда или потребность в кислороде - первичные потребности, удовлетворение которых жизненно важно для всех живых существ. Любое нарушение в балансе сахара, воды, кислорода или какого-либо другого нужного организму компонента автоматически приводит к появлению соответствующей потребности и к возникновению биологического импульса, который как бы толкает индивидуума, к его удовлетворению

Возникшее таким образом первичное побуждение вызывает серию координированных действий, направленных на восстановление динамического равновесия - гомеостаза. Если представить, что организм это совокупность сосуществующих клеток, выполняющих определенные функции то именно гомеостаз является основным стимулом к их сосуществованию, так как позволяет наиболее эффективно распределять усилия между функцией и репродукцией. Стремление к гомеостазу столь сильно, что, возможно, сон (его фаза БДГ, на которую расходуется значительная часть жизни) является тренингом именно этой системы организма.

Чем дольше баланс остается нарушенным, тем сильнее мотивация и тем сильнее активизируется организм. Равновесие же восстанавливается лишь после удовлетворения данной потребности; а вслед за этим исчезают вызванные этой потребностью побуждение и активация.

Поддержание динамического равновесия, при котором организм не испытывает никаких потребностей, называется гомеостазом. Отсюда гомеостатическое поведение-это такое поведение, которое направлено на устранение мотивации путем удовлетворения вызвавшей ее потребности.

Психофизиологи полагают, что потребности выявляются внутренними "гомеостатами", которые помогают нам удовлетворять эти потребности, чтобы поддерживать организм в состоянии равновесия.

Итак, теория биологических побуждений - это теория простой и прямой мотивации, позволяющая объяснить, каким образом удовлетворяются биологические потребности. Однако эта теория может объяснить далеко не все виды мотиваций человека. Как, например, понять то, что уже сытый человек соблазняется и ест еще, или продолжает пить, хотя он давно утолил жажду?

Кажется очевидным, что в таких случаях восприятие определенных внешних объектов играет роль стимула, который может быть таким же значительным, как и само внутреннее побуждение.

**Гидромеханическая модель.** “Гидромеханическая” модель, предложенная Лоренцом для объяснения инстинктивных форм поведения, позволяет, хотя и не полностью, объяснить связи существующие между физиологическим состоянием организма и раздражителями, поступающими из окружающей среды. Для того чтобы объяснить, как проявляются инстинктивные действия, Лоренц предложил модель, которая показывает, каким образом биологические побуждения могли бы зависеть одновременно от внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы должны быть связаны с количеством энергии, имеющейся в нервной системе и используемой для определенных действий; они соответствуют совершенно определенным моментам годового цикла данного вида. Что касается внешних факторов, то они представляют собой стимулы, связанные с данной потребностью.

Модель, предложенная Лоренцом включает резервуар, в котором накапливается энергия, идущая от нервной системы, и стержень с пробкой, который с помощью пружины удерживает закрытым выход из резервуара; к стержню подвешена платформа, на которую можно ставить гири различного веса, соответствующие внешним раздражителям разной силы здесь возможны, например, следующие ситуации:

1. Скопившаяся энергия такова, что она сама по себе может вызвать открытие резервуара и инициировать какое-то поведение.

2. Внешний раздражитель настолько привлекателен, что ответная реакция может наступить и при отсутствии объективной потребности. Например, вкусная еда может вызвать появление аппетита даже у совершенно сытого человека.

Однако чаще всего наблюдается местное действие внешнего и внутреннего факторов, равных или неравных, но так или иначе дополняющих друг друга. Теория Фрейда в предельно упрощенном виде, основана на сходном принципе. По мнению “отца психоанализа”, внутренним фактором, действующим в организме с самого рождения, является сексуальная энергия, которую он назвал либидо. Подавляемые влечения входят в “большой резервуар” того, что составляет источник всех желаний. Но они могут быть удовлетворены только в том случае, если Я не сопротивляется им (в связи с тем, что их реализация может помешать приспособлению индивидуума к миру) или если давление морального сознания, “сверх Я”, действует не слишком сильно.

В обществе без запретов различные действия в каждый период жизни действительно проявляются совершенно непринужденно, как

только накопившаяся энергия оказывается достаточной или внешняя ситуация начинает достаточно сильно стимулировать. Однако в большинстве культур дело обстоит иначе; к ограничениям, накладываемым жизнью и воспитанием в обществе, добавляются еще цензурные запреты. Все это мешает свободному расходованию энергии и иногда порождает плохо осознаваемое чувство стеснения, приводящее к беспокойству и агрессивности. Тогда человек, чтобы дать выход избытку энергии, обращается к более приемлемым для общества стимулам и действиям. Но, как объяснить желание прыжков с парашютом?

По-видимому, в таких случаях человек, лишенный раздражителей, ищет ситуацию, которая позволила бы ему узнать что-то новое или испытать какое-то возбуждение. Эту потребность в возбуждении не объясняет гомеостатическая модель в рамках теории биологической мотивации - согласно этой модели, мы стремились бы лишь уменьшить раздражители, связанные с чувством голода, жажды, боли и т. п.

**Теория оптимальной активации.** Итак, нужно было разработать теорию, которая позволила бы объяснить то, что наш организм иногда стремится снизить уровень активации, вызванной появлением какой-либо потребности или информационной перегрузкой, но в то же время он стремится усилить активацию, когда она слишком слаба для того, чтобы поддерживать достаточный психический тонус.

Такая теория, основанная в значительной мере на законе Йеркса Додсона была предложена в 50-е годы психологами Даффи и Хеббом. Согласно этой теории, организм стремится поддерживать оптимальный уровень активации, который позволяет ему функционировать наиболее эффективно.

Этот уровень не соответствует абсолютному нулю, как это было в теории биологических побуждений, зависит от физиологического состояния данного человека в данный момент. Таким образом, некоторые люди нуждаются в более сильном притоке стимулов, чем другие, способные выносить их лишь в ограниченном количестве.

Эта потребность в стимулах изменяется также в зависимости от психического состояния человека. Оптимальный уровень активации во время сна или в состоянии задумчивости, конечно же, отличен от уровня оптимального для человека, охваченного “лихорадкой” творчества.

Из экспериментов с сенсорной изоляцией видно, как реагирует мозг, когда он оказывается лишенным раздражителей. Понятно, что приверженцы теории оптимальной активации видят в этом пример такой ситуации, которой организм стремится избегать.

Как бы там ни было, но теория оптимальной активации остается по самой своей сути механистичной. И действительно, хотя эта теория и

позволяет объяснить, чем вызывается какое-то поведение, она не дает никаких указаний на то, по какому конкретному пути оно пойдет.

Эта ограниченность теории отчасти объясняется тем, что большинство исследований проводилось на животных в искусственных лабораторных условиях. Теории, вытекающие из подобных экспериментов, позволяют лишь частично понять то, что происходит с людьми в их повседневной жизни, где у человека обычно есть выбор возможных действий. Именно на этом когнитивном аспекте мотивации, следующая, третья группа теорий.

**Когнитивные теории мотивации.** Теории биологических побуждений или оптимальной активации представляются слишком грубыми, чтобы объяснить все разнообразие поведения людей. Мы постоянно чем-то заняты, и сами решаем, что будем делать. Например, только в очень редких случаях голод “толкает” нас к безотлагательному действию. Чаще всего мы выбираем, поесть нам или нет, перекусить немного или поесть как следует, выбрав из имеющихся блюд то, что нам больше всего по вкусу. То же можно было бы сказать и о выборе наших развлечений и, наконец, о делах, которыми мы собираемся заняться в данный момент. В любую минуту чтобы сделать выбор, мы прибегаем к процессу мышления.

В этом смысле все наши действия чем-то мотивированы. Таким образом, вопреки утверждению двух других теорий, не существует никакой особой “силы”, которая выступает на сцену только в критические моменты, когда нарушено равновесие.

Боллес рассматривает мотивацию скорее как “механизм выбора” какой-то формы поведения. Этот механизм в случае надобности отвечает на внешние раздражители, но чаще всего он выбирает возможность, которая в данный момент лучше всего соответствует физиологическому состоянию, эмоции, воспоминанию или пришедшей на ум мысли; выбор может также определяться присутствием какого-то человека или объекта в непосредственной близости.

Деси считает, что все наши поступки мотивируются внутренне в соответствии с нашими врожденными особенностями. По его мнению, нас больше привлекает деятельность, которая развивает у нас чувство компетентности. Доказательством тому, как утверждает Фишер, служит тот факт, что лучших результатов часто добиваются те, кто осознает, что сам организовал свою работу и сам следит за тем, чтобы она была хорошо выполнена.

По мнению этих теоретиков, внешнее поощрение (конфеты, деньги и т.п.) чаще всего приводит лишь к уменьшению такой внутренней мотивации например, у ребенка, которого вознаграждают каждый раз, когда он вынесет мусор, будет все меньше и меньше охоты действовать бескорыстно, просто ради удовольствия чувствовать себя полезным Среди когнитивных теорий, относящихся к мотивации, есть

одна, которая опирается на то, как люди осознают свое поведение и как они стараются ею оправдать. Это теория атрибуции.

**Теория атрибуции.** Не так давно атрибуции стали рассматриваться как важный элемент мотивации трудовой деятельности. В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека. Все теории атрибуции объединяются следующими общими предположениями: мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире, мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними причинами, мы делаем это в значительной степени на основе логики.

Гарольд Келли подчеркивает, что теория атрибуции связана главным образом с теми когнитивными процессами, с помощью которых человек интерпретирует поведение, как вызванное (или приписываемое) определенными элементами соответствующей окружающей среды. Она касается вопросов “почему” в мотивации и поведении. Хотя большинство причин, атрибутов и вопросов “почему” нельзя наблюдать непосредственно, теория утверждает, что люди полагаются преимущественно на ощущения. Теория атрибуции предполагает, что люди рациональны и испытывают потребность в определении и понимании каузальной структуры окружающей среды. Именно поиск этих атрибутов и является основной характеристикой теории атрибуции.

С помощью понятия “локус контроля”, можно объяснить поведение человека на работе, исходя из того, откуда, согласно его ощущениям, исходит контроль за достигнутыми им результатами: изнутри или извне. Работники, которые ощущают внутренний контроль, считают, что они могут влиять на собственные результаты посредством своих способностей, умений или усилий. Работники, которые ощущают внешний контроль, считают, что они не могут сами регулировать свои результаты; они полагают, что ими управляют внешние силы. Важно, что ощущение локуса контроля может оказывать дифференцированное воздействие на выполнение работы и на чувство удовлетворенности ею. Например, исследования Роттера и его коллег показывают, что умения и навыки влияют на поведение иначе, чем возможности, предоставляемые внешней средой. В последние годы был проведен ряд исследований для проверки теории атрибуции — модели локуса контроля в рабочих условиях. Одно из исследований выявило, что работники, ощущающие внутренний контроль, обычно в большей степени удовлетворены своей работой, чаще занимают менеджерские должности и более удовлетворены партисипативным (то есть основанным на соучастии) менеджментом, чем работники, ощущающие внешний контроль.

Другие исследования показали, что менеджеры, испытывающие внутренний контроль, более эффективны, внимательнее к подчиненным,

стараятся не работать на износ и при выполнении задания мыслят более стратегически. Было также обнаружено, что процесс атрибуции играет роль в политической жизни организаций при формировании коалиций. В частности, сотрудники, объединяющиеся в коалицию, приписывают большее значение внутренним факторам, таким, как способности и желание, а люди, не вошедшие в коалицию, больше склонны полагаться на внешние факторы, например удачу.

Из этих исследований можно сделать практический вывод: менеджеры, испытывающие внутренний контроль, лучше менеджеров, испытывающих внешний контроль. Однако такого рода обобщения подтверждаются все же не полностью, поскольку существует ряд противоречивых фактов. Например, после одного из исследований было сделано заключение, что идеальный менеджер может иметь внешнюю ориентацию. Данные, полученные в процессе исследования, указывали на то, что менеджеры, контролируемые извне, воспринимаются как руководители, работающие более структурировано и более тщательно анализирующие обстоятельства, нежели менеджеры, контролируемые изнутри. Было показано, что, кроме практического применения в анализе управленческого поведения и эффективности деятельности, теория атрибуции вполне подходит для объяснения поведения при целеполагании, поведения лидера и причин плохого выполнения работы сотрудниками.

В обзорной статье делается заключение, что локус контроля связан с эффективностью выполнения работы и чувством удовлетворенности у членов организации и может выступать связующим звеном во взаимоотношениях мотивации и вознаграждения.

Кроме того, атрибуции связаны с организационным символизмом который в сущности говорит о том, что если вы хотите понять организацию, необходимо понять ее символическую природу. С этой точки зрения большинство организаций основано скорее на атрибуциях, чем на физической или наблюдаемой реальности. Например, исследование выявило, что символы представляют собой важный источник информации, на основе которой люди формируют свое впечатление о психологическом климате.

**Другие атрибуции.** Теория атрибуции содержит в себе многое, что может помочь лучше понять организационное поведение. Однако помимо внешнего и внутреннего локуса контроля должны быть объяснены и изучены и другие параметры. Например, один социальный психолог предположил, что во внимание должен приниматься также и параметр устойчивости (фиксированной или изменяющейся). Возможно, например, что опытные работники могут иметь стойкое внутреннее представление относительно своих способностей и неустойчивое внутреннее представление относительно усилий. К тому же, эти



работники вполне могут иметь устойчивое внешнее представление о трудности поставленных задач и нестабильное внешнее представление относительно удачи.

Кроме параметра устойчивости, Келли предполагает, что такие параметры, как согласованность (действуют ли другие люди в подобной ситуации так же?), постоянство (действует ли этот человек в данной ситуации и в других подобных случаях так же?) и отличие (действует ли этот человек иначе в других ситуациях?), будут влиять на тип устанавливаемых атрибуций.

Чтобы правильно управлять этими параметрами, следует помнить, что согласованность относится к другим людям, отличие связано с другими задачами, а постоянство связано со временем. Если степень согласованности, постоянства и отличия высока, то, вероятнее всего, атрибуции будут связаны с внешними или ситуационно обусловленными причинами окружающей среды.

Помимо Келли, еще один хорошо известный теоретик в области мотивации — Бернард Вайнер использует теорию атрибуции для объяснения мотивации достижениями, для прогнозирования последующих изменений в выполнении работы и изменений во мнении людей о самих себе. Ниже приведены некоторые выводы из исследований Вайнера.

1. Атрибуция невезения (внешняя) уменьшает огорчение, вызванное негативными результатами, а атрибуция счастливой случайности (внешняя) преуменьшает радость от успеха.

2. Когда человек приписывает свой успех скорее внутренним, чем внешним факторам, у него возникают более высокие ожидания относительно будущего успеха, он демонстрирует большее стремление к достижениям и ставит более высокие цели в своей работе.

**Ошибки атрибуции.** Недавно социальные психологи обратили внимание на два очень сильных предубеждения, которые проявляются при установлении людьми атрибуций. Первое называется фундаментальной ошибкой атрибуции. Исследования выявили, что люди имеют тенденцию игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей. Люди, как правило, объясняют поведение других личностными факторами (например, интеллектом, способностями, мотивацией, отношениями или особенностями восприятия), даже когда совершенно очевидно, что людей вынуждают поступать так, а не иначе, ситуация или обстоятельства.

Другое предубеждение, выявленное в процессе исследований, заключается в том, что люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете. Такое завышение самооценки проявляется во множестве исследований; люди с готовностью принимают похвалу,

когда им говорят, что они в чем-либо преуспели (приписывая успех своим способностям и усердию), тогда как неудачу часто списывают на внешние, ситуационные факторы, такие, как невезение или особый характер данной проблемы, делающий невозможным ее разрешение. Например, спортсмены обычно приписывают свои победы личным качествам, тогда как поражение, скорее всего, будут объяснять чем-либо еще — работой тренера, невезением, плохой организацией соревнований или большими усилиями другой команды.

Любой тренер считает, что игру выигрывает он, а проигрывает команда. Если на работе дела идут плохо, начальник, как правило, находит оправдание этому в недостаточном умении или халатном отношении своих подчиненных, но если в этом обвиняют самого начальника, он пытается объяснить все сложившейся ситуацией. То же справедливо и в отношении подчиненных. Они считают, что в их трудностях виновата сама ситуация, а неудачи начальника приписывают его личным качествам. Более того, если все идет нормально, то начальник относит это на счет своих личных достоинств, если же успеха добиваются подчиненные, то он связывает это с внешними обстоятельствами; последние же поступают наоборот, объясняя свои успехи собственными личными качествами, а успехи начальства — ситуационными факторами. Другими словами, наличие конфликтующих предубеждений в атрибуции у менеджеров и их подчиненных представляется явлением типичным для организаций. Одним из путей к созданию более продуктивных взаимоотношений исследователи считают необходимость усилий с обеих сторон, чтобы уменьшить расхождения в предположениях и точках зрения, это может быть достигнуто за счет повышения межличностных взаимодействий, открытия каналов коммуникаций и проведения семинаров, построения команд, ориентированных на уменьшение ошибок атрибуции.

***Роль самооффективности в атрибуции.*** С ошибками атрибуции тесно связана старшая недавно популярной концепция самоэффективности, которая восходит к концепции о завышенной самооценке. Самоэффективность (насколько эффективными люди считают самих себя) будет влиять на то, какие атрибуции устанавливают люди. Люди с высокой самоэффективностью стремятся приписать свой успех положительным внутренним качествам, а возникающие препятствия рассматривать как ситуационные или как невезение; они могут также подумать: “Мне необходим новый подход”. В то же время и атрибуции влияют на самоэффективность. Если успех на работе человек объясняет внутренними причинами, будет усиливаться его убежденность в своей высокой эффективности.

Эти различные аспекты теории атрибуции показывают сложность поведения человека, и осознание данного факта должно стать частью науки, которая пытается объяснить и понять организационное

поведение. Как недавно было замечено, нельзя ограничиться теорией атрибуции. Теоретические и ситуационные факторы, а также обработка информации — все они влияют на схемы атрибуции в организационном поведении. Несмотря на всю ее сложность и в отличие от некоторых предшествующих, рассмотренных выше теорий, использующих когнитивные подходы к мотивации, и у теории атрибуции действительно имеется много шансов найти применение в практической деятельности, а не остаться чисто академическим упражнением по построению теорий.

***Механизм мотивирования действий.*** Как уже говорилось, потребность создает напряжение. Напряжение мотивирует усилие, направленное на то, чтобы уменьшить или увеличить данное напряжение. Окружающая обстановка в прошлом и настоящем влияет на то, какие усилия будут сделаны тем или иным человеком.

Выполнение работы само по себе не приносит чувства удовлетворения, необходимо вознаграждение за конечные результаты, которое может заключаться в факторах внешней среды (карьере, деньгах, одобрение или признание другими людьми) или внутренней среды (повышение чувства собственного достоинства или удовлетворение от достигнутых результатов). Позитивные результаты приносят, как правило, чувство удовлетворенности, негативные — неудовлетворенности. Итак, мотивация была представлена как психологический процесс, включая: первичные, общие и вторичные потребности. Чтобы понять поведение человека, эти потребности должны быть осознаны и изучены. Однако это всего лишь предпосылки и фундамент для подходов, непосредственно относящихся к изучению трудовой мотивации.

Содержательные теории восходят к началу XX в. и связаны с представителями или научного менеджмента, такими, как Фредерик У. Тейлор, который предложил модель прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Вслед за ними появилась школа человеческих отношений”, а затем содержательные теории мотивации Маслоу, Герцберга и Альдерфера. Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей мотивов и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или цели люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо. Содержательные теории считаются “статичными”, поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности. Теории трудовой мотивации пытаются определить, что же все-таки конкретно стимулирует людей к труду.

За содержательными теориями последовали процессуальные. Основанные главным образом на когнитивной концепции ожидания, процессуальные теории теснее всего связаны с работами Виктора Врума, Лаймана Портера и Эда Лоулера.

Следует специально отметить, что в настоящее время интеграция или синтез разных теорий отсутствуют. Теория "стимул-вклад" имеет слишком сильную рационалистическую ориентацию: на практике представляется маловероятным, чтобы сотрудник строил свое поведение исключительно на основе выгод, сводя при этом стимулы и вклады к одному-единственному показателю. Поскольку невозможно определить последствия конкретных изменений соотношения "стимул-вклад", то теория представляется малопригодной для планирования конкретных мероприятий. Ее эвристический потенциал заключается в выявлении и систематизации большого числа факторов, влияющих на индивидуальное поведение сотрудников в организации

Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают менеджерам, занимающимся персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий.

Первоначально считалось, что единственным стимулом к деятельности являются деньги, несколько позже стали полагать, что стимулы также включают условия работы и демократический стиль руководства. Еще некоторое время спустя стали считать, что содержание мотивации заключается в так называемых потребностях или мотивах "более высокого уровня", таких, например, как уважение и самовыражение (Маслоу); ответственность, признание, достижение и продвижение (Герцберг); рост и самосовершенствование (Альдерфер).

***Иерархия потребностей Маслоу***. В 1943 году американский психолог Абрахам Маслоу в своей классической работе «Теория человеческой мотивации в общих чертах наметил целостную теорию мотивации, целью которой было выяснение того, какие мотивы и в какой зависимости от степени удовлетворения потребностей являются действенными. Основываясь главным образом на своем клиническом опыте, он считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. Он полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей. Важным положением теории является то, что не сама потребность движет человеком, а ее неудовлетворенность. Так, что

историей движут неудовлетворенные люди (сравним с теорией Фрейда). В соответствии с теорией, как только потребности более низкого порядка удовлетворены, они перестают мотивировать человека. Голодный человек будет стараться получить еду, которая находится в пределах досягаемости. Однако съев ее, человек не станет стремиться достать еще и потребуются мотивация на более высоком уровне потребностей.

В своей иерархии потребностей Маслоу выделил пять уровней. Ниже дается их краткое описание.

1. Физиологические, витальные потребности. Самый первый, базовый уровень в иерархии — физические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям, которые обсуждались выше. Примерами могут служить голод, жажда, секс, потребности в жилище, одежде и сне.

2. Потребность в безопасности или экзистенциальные потребности. Этот уровень потребностей приблизительно соответствует мотиву безопасности. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физическую безопасность. Весь организм может стать механизмом поиска безопасности. Потребности в безопасности можно разделить на физические (отсутствие угрозы жизни и здоровью) и экономические (отсутствие угроз экономическому положению). Как и в случае с физиологическими потребностями, если потребность в безопасности удовлетворена, она перестает быть мотивирующим фактором.

3. Потребность в любви. Третий, средний уровень потребностей в общем соответствует потребностям в любви и принадлежности. Как и Фрейд, Маслоу обвиняют в неудачном выборе слов при определении уровней. Использование им слова “любовь” имеет много вводящих в заблуждение коннотаций, таких, например, как секс, который в действительности является физиологической потребностью. Возможно, более подходящими понятиями для обозначения этого уровня были бы “потребность в принадлежности” или “социальные потребности”. Скорее всего, Маслоу использовал слово любовь в смысле употребляемом в христианстве - бог это любовь.

4. Потребности в чувстве собственного достоинства и потребности в статусе. Эти потребности включает более высокие потребности человека. Как составные этого уровня могут рассматриваться потребности во власти, достижениях и статусе. Маслоу обращает особое внимание на то, что уровень признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей.

5. Потребность в самовыражении или духовные потребности. Этот уровень представляет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. Самовыражение тесно связано с концепцией “Я”, которая. В сущности, самовыражение яв-

ляется индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя в реальность.

Маслоу не имел в виду, что его иерархия потребностей будет напрямую использована в трудовой мотивации. И в самом деле, на протяжении 20 лет после разработки своей теории, Маслоу всерьез не интересовался проблемами мотивации людей в организации. Несмотря на недостаток интереса со стороны самого Маслоу, другие ученые, стали активно использовать теорию Маслоу для изучения проблем управления персоналом. Иерархия потребностей оказала огромное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте.

Классифицированные по содержанию мотивы могут быть подразделены в соответствии с их иерархической структурной моделью на пять классов (ступеней) — так называемая "пирамида потребностей". Потребности первой ступени Маслоу считает врожденными, потребности остальных уровней — приобретенными.

Маслоу писал, что «средний гражданин» удовлетворяет примерно: базовые потребности — на 85%, потребности в безопасности — на 70%, тогда как социальные потребности могут быть удовлетворены на 50%, потребность в признании — на 40%, а потребность в самовыражении — менее чем на 10%.

На первый взгляд содержательная модель на рис. 3.6 и рассчитанные Маслоу проценты кажутся логичными и применимыми к мотивации работников в современных организациях. К сожалению, немногие исследования дали слабое эмпирическое подтверждение этой теории. Был проведен ряд эмпирических исследований, однако из-за того, что изучались отдельные группы (рабочие, менеджеры), и из-за различной степени операционализации мотивов их результаты трудно сопоставимы. Если говорить о тенденции, которую показывают эти исследования, то предложенная Маслоу структура потребностей не подтверждается.

Приблизительно через десять лет после публикации своей первой работы Маслоу попытался разъяснить свою позицию; заявив, что, удовлетворяя потребность в самореализации у людей, мотивированных служебным ростом, на самом деле можно скорее повысить, чем уменьшить эту потребность. Он также отошел от некоторых своих первоначальных идей, например о том, что потребности более высокого уровня проявляются лишь тогда, когда удовлетворяются потребности более низкого уровня, которые долгое время подавлялись и не удовлетворялись. Маслоу подчеркивал, что поведение человека определяют и мотивируют многие факторы.

Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных

потребностях людей в условиях трудовой деятельности. Вывод, к которому привел недавний глубокий анализ, состоит в том, что “общие идеи, лежащие в основе теории Маслоу, по-видимому, подтверждаются, например, потребности, связанные с недостатком чего-либо, отличаются от потребности в росте”. Однако число и названия уровней не столь важны, так же как и концепция иерархии, что подтверждают результаты исследований. В действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к “высшему уровню”. Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду. Точная природа этих потребностей и то, как они соотносятся с мотивацией, не совсем ясны.

Если расположенные ниже ранее удовлетворенные потребности в измененной ситуации больше не удовлетворяются, они опять начинают влиять на поведение, поскольку мотивирующая сила все время исходит от самой нижней неудовлетворенной потребности.

Эта нижняя ступень неудовлетворенных потребностей может быть использована для проведения внутрифирменной политики стимулов. Если организация предлагает или планирует предложить стимулы этой ступени, то она может рассчитывать на мотивированное отношение сотрудников к работе.

Американские социологи П.Херси и К. Бланшард предложили развитие модели Маслоу для разных обществ. Они предположили, что в разных обществах пирамида потребностей будет иметь разный вид, то есть, что из концепции Маслоу существуют исключения.

Согласно Маслоу, когда потребности более низкого уровня удовлетворены, потребности более высокого порядка становятся важнее. В действительности модель потребностей Маслоу учитывает скорее не общество в целом, а категорию людей с низкими доходами, так как их основные потребности в пище и жилье слабо удовлетворены. У среднего класса, профессионалов и менеджеров порядок и значимость потребностей могут быть иными и напоминать скорее ромб. Для среднего класса актуальны потребности второго, третьего и четвертого уровней, но не актуальны потребности первого и пятого уровней. Таково первое исключение, которое дает модифицированную модель Маслоу для среднего класса.

Второе исключение касается класса богатых, куда входят топ менеджеры и капиталисты. Получая высокие доходы, они давно удовлетворили низшие потребности, а актуальность средних потребностей для них невелика потому, что они работают индивидуально, а не в команде, над ними нет начальников, расположения которых необходимо добиваться, и т.п. Зато очень сильна потребность в самовыражении. И это не случайно: бизнес — продолжение их творческого Я. Маслоу в свое время указал на

возможность подобных исключений и сам предложил модифицированные версии своей теории.).

Работая с моделью Маслоу, надо помнить: вовсе не обязательно, что люди с равными доходами будут иметь одинаковые потребности. Совокупность человеческих потребностей тоже необязательно должна оставаться постоянной.

**Двухфакторная теория удовлетворенности работой. (теория Герцберга).** Фредерик Герцберг продолжил работу Маслоу и создал модель поддержания уровня мотивации - специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Для выяснения оснований удовлетворенности или неудовлетворенности работой, а также причин повышения и снижения производительности труда он разработал в 1950 году двухфакторную теорию мотивации. Он предположил, что: во-первых, удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения, во-вторых, имеется целый ряд "факторов" (условия/стимулы организации), влияющих на поле "удовлетворенность работой — нет удовлетворенности работой" (мотиваторы), (и ряд других факторов, влияющих на поле "нет неудовлетворенности работой - неудовлетворенность работой" (гигиенические факторы}).

Наиболее существенными мотиваторами являются, в частности, успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность.

Наиболее существенными гигиеническими факторами являются: вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, семейная жизнь, отношения с коллегами, политика фирмы.

Гигиеническими факторы обеспечивают практически нейтральные чувства среди работников организации. Устранение этих факторов, называемых еще факторами поддержки, с рабочего места имеет, однако, тенденцию вызывать у работников состояние неудовлетворенности. Херцберг позаимствовал слово "гигиенические" из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Например, к гигиеническим мероприятиям, которыми вы занимаетесь каждый день, умывание. Вы умылись, но ваше состояние не стало лучше. Оно только поддерживается на прежнем уровне. Автор теории вывел формулу: рабочая обстановка минус гигиенические факторы равняется состоянию неудовлетворенности.

Вторая группа факторов, называемых еще "удовлетворителями", как считается, вызывает чувство удовлетворения работой. Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Их отсутствие не вызывает чувства неудовлетворенности. Формула гласит: рабочая обстановка плюс мотивационные факторы



равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувства удовлетворенности, хотя их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности. Здесь есть некоторая загвоздка: отсутствие факторов поддержания может привести к появлению у сотрудников чувства неудовлетворенности.

Факторы поддержки, или гигиенические факторы, в организации представляют собой оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы. Некоторые руководители убедили себя в том, что хорошая программа поощрений персонала усилит мотивацию. Однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его.

Условия работы не рассматриваются как факторы мотивации. Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке. Но сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. И в старых запущенных зданиях могут трудиться люди, моральный дух и производительность которых очень высоки. Херцберг утверждает, что отношение людей к своей работе перевешивает важность условий труда.

То же самое относится к надзору. Херцберг приводит такой пример: сам по себе родитель не является непосредственной причиной физического роста ребенка; он лишь дает ему пропитание и уход. Как и родитель, супервайзер не мотивирует работника, а только оказывает влияние на обстановку, и это приводит к тому, что работник испытывает чувство высокой мотивации, исходящее изнутри.

Эти факторы мотивируют индивидов, однако их отсутствие не обязательно вызывает у сотрудников чувство неудовлетворенности. Они по-разному влияют на поведение людей в организации. Фактор достижения означает, что человек достиг своей цели, т. е. выполнил то, что начал. Одни трудовые операции способствуют этому чувству, другие, как, например, работа на конвейере, нет.

Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения. Иногда руководители не предоставляют сотрудникам отзыв об их работе. Они считают, что нет необходимости говорить что-либо, если работа была выполнена хорошо. Но это неправильно.

Непосредственно сама работа является очень важным фактором мотивации. Почему некоторые сотрудники хронически опаздывают? В большинстве случаев такое происходит потому, что они не любят сидеть на работе “от звонка и до звонка”. Монотонная работа не приносит удовлетворения. Иное дело — разнообразная и творческая работа, само

содержание которой служит стимулом к росту, сокращению прогулов и опозданий. Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе. В некоторых организациях даже поведение нарушителей спокойствия менялось после того, как на них возлагалась дополнительная ответственность.

Согласно теории Херцберга, работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете оказываются разочарованными. После того как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как фактор поддержки. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это.

Важно иметь в виду: представление работника о факторах мотивации гораздо важнее, чем представление об этом работодателя. То, что выступает фактором поддержки для одного, может служить фактором мотивации для другого.

Только удовлетворительная степень наличия мотиваторов (но не гигиенических факторов) ведет к удовлетворенности работой. Хорошо спланированные гигиенические факторы ведут лишь к состоянию "нет неудовлетворенности работой", но отнюдь не к удовлетворенности работой, поскольку удовлетворительные гигиенические факторы рассматриваются как нечто само собой разумеющееся (отсюда и понятие "гигиенический фактор"). Неудовлетворительные же гигиенические факторы ведут к сильной неудовлетворенности работой.

Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные гигиенические факторы — как минимум предотвратить спад в работе. Поэтому, например, согласно Герцбергу, программы по улучшению социальных контактов на фирме не приводят к повышению трудовой отдачи. Для этого необходимо, например, наполнение работы интересным содержанием.

Информативность теории Герцберга оказалась довольно высокая, поскольку мотиваторы и гигиенические факторы поддаются операционализации.

Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей (штат Пенсильвания). Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу: 1) Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его породило? 2) Когда вы относились к работе хуже всего и что породило это отношение?

Ответы, полученные с помощью метода критической ситуации,

были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения главным образом ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Примером может служить начальник бухгалтерии, который был очень доволен, когда ему поручили установить новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела. В то же время отрицательные ощущения были связаны главным образом с внешними условиями, в которых осуществляется работа, — ее контекстом. Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность — с ее контекстом. Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение — гигиеническими факторами. Термин “гигиена” (так же как в здравоохранении) относится к факторам, которые носят превентивный характер; в теории Герцберга к гигиеническим относятся факторы, предотвращающие неудовлетворенность. Вместе взятые, мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Герцберга. Она была подвергнута тестированию, хотя, при этом результаты в значительной степени зависели от методов. Дать окончательную оценку пока не представляется возможным, однако во время исследований было установлено, что (в зависимости от ситуации) недостаток мотиваторов также может привести к неудовлетворенности работой, а хорошо сформированные гигиенические факторы (и в первую очередь вознаграждение) могут привести к удовлетворенности работой.

Ни о корректности изображения удовлетворенности работой в виде двух схем, ни о правильности причисления отдельных факторов к мотиваторам или гигиеническим факторам нельзя сделать логические выводы на основании результатов эмпирических исследований. Так же как теория Маслоу, которая оказала большое влияние на управление персоналом, теория Герцберга исходит из предпосылки существования тенденции к самовыражению человека и смешивает, следовательно, нормативные и дескриптивные (описательные) аспекты. Ее ценность с точки зрения управления персоналом состоит в связи теорий мотивации с теориями организационной культуры, в выявлении факторов влияющих на решение об участии в организации или на удовлетворяющее организацию поведение сотрудников в соответствии с их ролями в организации. С другой же стороны, ее информативность является незначительной, так как не выяснены точные функциональные связи между воздействующими факторами и поведением сотрудников.

Некоторые связи были подвергнуты эмпирической проверке, другие были сформулированы в виде гипотез, представляющихся с точки зрения логики относительно убедительными. Вместе с тем выводы о том, как какой-либо конкретный стимул или вклад влияет на решение

об участии в организации или на степень соответствия поведения требованиям организации, достаточно достоверно сделаны быть не могут.

Теория Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей природе превентивны и связаны с окружающими условиями. Грубо они соответствуют низшим уровням потребностей Маслоу. Эти гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. Действительно, они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня, представляют необходимое “основание” для предотвращения неудовлетворенности и служат отправной точкой для истинной мотивации. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации. Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. В некотором приближении они соответствуют потребностям высших уровней иерархии Маслоу. Согласно теории Герцберга, для истинной мотивации у человека должна быть работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил. Двухфакторная теория Герцберга пролила новый свет на содержание трудовой мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание главным образом на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения по-настоящему не работают. Это ставило менеджеров в тупик — они платили более высокую зарплату, предлагали прекрасный пакет дополнительных льгот, обеспечивали очень хорошие условия труда, а их работники так и оставались немотивированными к труду. Теория Герцберга предлагает объяснение этой проблемы. Сосредоточивая внимание исключительно на гигиенических факторах, руководители не мотивируют свой персонал.

Вероятно, мало кто из рабочих или менеджеров думает, что они не заслужили повышенной зарплаты. С другой стороны, очень многие рабочие и менеджеры, испытывающие чувство неудовлетворенности, считают, что получили недостаточное повышение. Это простое наблюдение показывает, что гигиенические факторы важны для устранения неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности. Герцберг был, вероятно, первым, кто сформулировал мысль о том, что гигиенические факторы абсолютно необходимы для сохранения человеческих ресурсов организации. Однако в соответствии с пониманием Маслоу, когда “желудок полон” благодаря удовлетворению гигиенических потребностей, что характерно для большинства современных организаций, эти факторы перестают мотивировать работников. Согласно теории Герцберга, персонал будет мотивировать только работа, требующая определенных усилий и обеспечивающая

возможности достижений, признания, ответственности, продвижения и роста.

Хотя двухфакторная теория Герцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она, несомненно, чересчур упрощает мотивацию трудовой деятельности. Когда исследователи отступали от методологии критической ситуации, использованной Герцбергом, им не удавалось выявить два фактора. Оказывается, что существуют относящиеся к работе факторы, которые вызывают как удовлетворенность, так и неудовлетворенность. Эти исследования указывают на то, что в строгом смысле двухфакторная теория не находит подтверждения.

Несмотря на очевидную ограниченность двухфакторной теории, мало кто сомневается, что Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Герцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. Метод проектирования рабочего места в рамках содержательного обогащения труда также является вкладом Герцберга в развитие менеджмента. Концепция обогащения труда детально рассмотрена в следующей главе. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть содержательной мотивации к труду; она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

***Теория трех факторов (ERG) Альдерфера.*** Содержательные теории трудовой мотивации Герцберга и в особенности Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера. Он сформулировал модель категорий потребностей, которая больше подтверждена имеющимися эмпирическими данными.

Клейтон Альдорфер выявил недочеты в иерархической теории потребностей Маслоу и, устраняя их, разработал собственную концепцию, известную как теория потребностей в ERG (existence, relatedness, growth). Альдорфер предлагает три основные потребности: существование, отношения, рост.

Первый уровень — потребности существования — включает физические условия и материальные нужды, такие как пища, вода, условия работы и факторы безопасности и обеспеченности. Потребность в отношениях включает взаимоотношения человека с обществом (например, принятие в группу) как на работе, так и вне

работы. Последний уровень, потребность в росте, сочетает чувство собственного достоинства и потребность в развитии своих способностей.

Одно из различий между теорией потребностей Альдорфера и иерархической теорией потребностей Маслоу заключается в сокращении числа уровней потребностей с пяти до трех. Более существенное отличие состоит в том, что исследование Альдорфера не исходит из предположения, будто личность поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Вместо этого, по теории Альдорфера, любой из уровней или все три уровня могут иметь существенное значение в каждый данный момент времени. Он также предполагает, в отличие от Маслоу, что чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования (физические/материальные). Альдорфер отличается от Маслоу утверждением, что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация, или самовыражение), тем более важными становятся потребности взаимосвязи.

Альдорфер предполагает скорее континуум, чем иерархические уровни или два фактора доминирующих потребностей. В отличие от Маслоу и Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Исследований по теории ERG проводилось немного. Хотя есть некоторые данные, противоречащие ей, многие современные аналитические работы по трудовой мотивации поддерживают скорее теорию Альдорфера, нежели теории Маслоу или Герцберга. Представляется, что теория ERG в целом обладает рядом сильных сторон, присущих ранним содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами.

***Процессуальные теории мотивации.*** С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост);

конкретизировать корреляционные механизмы мотивированного поведения. Процессуальные же теории, напротив, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, их взаимосвязь друг с другом.

**Теория "ожидания-валентность".** Мотивационная теория ожидания Врума). Эта теория давно известна (за тысячи лет до того как появилось слово мотивация) как на метод "кнута и пряника". В Библии и даже в античных мифах множество историй про меч над головой и королевских дочерей. Виктор Врум (1964 год) внес свой вклад, популяризовав эту идею в форме теории ожиданий. Остальные ученые, такие как Лиман Портер, Эдвард Лоулер (1968 год) и Ричард М. Стирс, расширили и усовершенствовали концепцию Врума.

Было высказано предположение, что неудовлетворенные потребности создают напряжение, которое вызывает действия, предназначенные удовлетворить их. Теория ожиданий подходит к мотивации с иной стороны. Ее сторонники не говорят, что потребности не важны. Однако они подчеркивают, что поведение, обусловленное мотивацией, является результатом того, как люди воспринимают конкретную ситуацию, что они ожидают от нее и что они думают относительно последствий. Теоретические положения в очень упрощенной формулировке состоят в следующем:

1) Под "валентностью" подразумевают отношение (положительное или отрицательное) к тем результатам, которые приносят человеку те или иные его возможные действия. С возрастающей привлекательностью результата увеличивается и его валентность. Степень, в которой человек ожидает, что ему удастся достичь желаемого результата (поставленной цели), представляет собой показатель математической вероятности успеха.

2) Существует определенная функциональная взаимосвязь между силой мотивации, с одной стороны, и валентностью и вероятностью возможных степеней достижения цели, с другой стороны.

3) Таким образом, сила мотивации ( $M$ ) является функцией произведения валентности ( $V$ ) и субъективно оцениваемой вероятности достижения результата ( $P$ ). Лицо, принимающее решение, выбирает тот вариант, при котором  $M$  достигает максимума:  $M = f(V_i * P_i)$ , где  $i$  - различные результаты, а  $0 < P_i < 1$ .

Теория ожиданий предполагает, что люди ведут себя определенным образом потому, что ожидают получить определенные результаты, например продвинуться по службе или перейти на другую работу. Оценка человеком вероятности достижения определенного результата — вот что мотивирует людей к действию.

Первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательных теорий Врум предложил свою теорию ожидания как

альтернативу. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. По крайней мере в академических кругах теория Врума стала популярным объяснением трудовой мотивации и продолжает стимулировать проведение множества исследований.

Как видно на рисунке, модель выстроена вокруг таких понятий, как валентность, значимость (инструментальность\*) и ожидание, поэтому теорию обычно называют VIE\*\* теория.

Под понятием валентность Врум понимает устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Можно было бы использовать и другие термины, например, такие понятия, как ценность, стимул, установка и ожидаемая полезность. Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов — “добиваться результата” или “не добиваться” — отдает предпочтение первому. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату; отрицательной валентность является в том случае, когда человек предпочитает не добиваться результата, вместо того, чтобы постараться его достичь. Другой важной составляющей валентности является значимость, или инструментальность результата первого уровня для достижения результата второго уровня. Например, человек может быть мотивирован выполнить свою работу на высшем уровне, поскольку хочет продвинуться по службе. Лучшее выполнение работы (результат первого уровня) рассматривается как средство для продвижения по службе (результат второго уровня). Другая важная переменная мотивационного процесса у Врума — это ожидание. Хотя психологи-теоретики согласны, что ожидания представляют собой ментальные, или когнитивные, состояния, они пока не пришли к общему мнению относительно природы этих состояний<sup>12</sup>. Несмотря на то что на первый взгляд понятие ожидания кажется аналогичным составляющей “инструментальность” в валентности, — в действительности это совершенно разные понятия. Ожидание определяет связь между усилиями и результатами первого уровня, тогда как инструментальность связывает результаты первого и второго уровней. Другими словами, ожидание в теории Врума представляет собой вероятность (колеблющуюся от 0 до 1), с которой некоторое действие или усилие приведет к определенному результату первого уровня. Инструментальность определяет, в какой мере результаты первого уровня будут приводить к желаемому результату второго уровня. Короче говоря, сила мотивации к выполнению определенного действия будет зависеть от алгебраической суммы валентностей результатов (включая инструментальность), помноженных на ожидание.

Теория Врума отличается от содержательных теорий тем, что описывает состояние когнитивных переменных, отражающих индивидуальные различия в мотивации трудовой деятельности. Она не



пытается объяснить, что такое содержание мотивации и в чем состоят индивидуальные различия. Каждый человек характеризуется уникальным сочетанием валентностей, инструментальности и ожиданий. Поэтому теория Врума указывает только на концептуальные детерминанты мотивации и на то, как они соотносятся друг с другом. Она не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются члены организации, как это делают модели Маслоу, Герцберга и Альдерфера.

Основополагающие положения теории Врума эмпирически хорошо подтверждены, однако по конкретным вопросам едва ли можно провести эмпирическое тестирование.

Теория не позволяет дать ответ на вопрос о том, каким образом можно мотивировать конкретного сотрудника в конкретной ситуации. Вместе с тем она обращает внимание на значение валентности целей и на вероятность достижения наиболее значимых целей, на которую фирма может влиять через политику стимулов. Проблематичной является очень рационалистическая предпосылка, лежащая в основе теории, — упор на максимизацию выгоды, что исключает из анализа спонтанность и нестабильность поведения.

Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают менеджерам, занимающимся персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий.

Основная причина, почему модель Врума стала значимой современной моделью трудовой мотивации и породила множество исследовательских работ, заключается скорее всего в том, что она не прибегает к упрощениям. Содержательные теории слишком упрощают мотивацию человека. Тем не менее они остаются исключительно популярными, поскольку идеи их просты для понимания и применения к тем ситуациям, с которыми сталкиваются менеджеры-практики.

**Модель Портера-Лоулера.** В содержательных теориях безоговорочно принимается, что удовлетворенность ведет к улучшению работы, а неудовлетворенность снижает исполнительность. Модель Герцберга в действительности представляет собой теорию удовлетворенности трудом, и все же она не рассматривает взаимоотношение удовлетворенности и исполнительности. Теория Врума также в значительной степени избегает анализа этой связи. Хотя понятие удовлетворенности внесло свой вклад в концепцию валентности Врума, а результаты связываются с исполнительностью, взаимозависимость между удовлетворенностью и трудовой

деятельностью конкретно была рассмотрена лишь в модели мотивации Портера и Лоулера, усовершенствовавших и расширивших модель Врума. (В их модели, например, взаимоотношения отображаются с помощью диаграммы, а не математически, использовано больше переменных, а когнитивный процесс восприятия играет центральную роль.)

Портер и Лоулер исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать.

Существенным является указание Портера и Лоулера на то, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о собственной роли. В модели Портера-Лоулера более важным считается то, что следует за выполнением работы. Степень удовлетворенности будут определять само поощрение и его восприятие. Другими словами, модель Портера-Лоулера предполагает — и это ее самое существенное отличие от традиционного понимания, — что выполнение работы ведет к удовлетворенности.

Уже многие годы эта модель в значительной степени подтверждается исследованиями. Например, недавние полевые исследования показали, что уровень усилия и его направленность очень важны при объяснении трудовой деятельности отдельных членов организации. Обширные исследования подтверждают большое значение поощрения во взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворенностью. Было сделано конкретное заключение, что взаимозависимость между удовлетворенностью и производительностью сильнее, если вознаграждение связано с исполнительностью, чем в отсутствие такой связи.

Хотя модель Портера—Лоулера более, нежели модель Врума, ориентирована на практическое использование, она все же очень сложна, чтобы ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики.

Вклад в теорию и практику трудовой мотивации. Модель Портера и Лоулера, без сомнения, внесла большой вклад в повышение уровня понимания процесса мотивации трудовой деятельности и взаимоотношений между выполнением работы и удовлетворенностью, но пока еще не оказала сильного влияния на реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее модели ожидания

содержат некоторые рекомендации, которым могут следовать менеджеры по работе с персоналом.

**Таблица 2.**

***Рекомендации вытекающие из теории мотивации.***

<p>На первом этапе (взаимосвязь между мотивацией и выполнением работы) необходимо преодолеть барьеры:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сомнения относительно способностей, навыков или знаний.</li> <li>2. Физическая или практическая возможность выполнения работы.</li> <li>3. Зависимость данной работы от других людей или видов деятельности.</li> <li>4. Неопределенность требований к этой работе.</li> </ol>
<p>На завершающей стадии (взаимосвязь между выполнением работы и удовлетворенностью) даются следующие рекомендации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить, какого рода поощрение больше всего ценит каждый из работников.</li> <li>2. Определить желаемый уровень выполнения работы.</li> <li>3. Сделать этот желаемый уровень достижимым.</li> <li>4. Связать ценное для людей вознаграждение с выполнением работы.</li> </ol>

***Теория подкрепления.*** Она добивается улучшения производственных показателей через модификацию поведения персонала. Внешне она выглядит как манипулирование личностью. Люди повторяют поведение, которое приносило удовольствие, и избегают поведения, которое доставляло им неприятности. У любого действия или поведения есть последствия — негативные (их в будущем станут избегать) и позитивные (их станут повторять). Такая тенденция называется законом следствия и является основным компонентом так называемой теории подкрепленного научения. Б. Ф. Скиннера, известного психолога-бихевиориста, считают "отцом теории подкрепленного научения".

Существуют четыре основных приема подкрепленного научения: позитивное подкрепление, избегание и уклонение, угасание, наказание.

Когда руководитель создает благоприятную обстановку, которая способствует повторению определенного поведения, он применяет позитивное подкрепление. Поскольку люди испытывают потребность в признании и самоуважении, руководитель может включить их в арсенал средств позитивного подкрепления, используя, например, искреннюю похвалу за хорошо выполненную работу. Сотрудники, которые чувствуют, что их усилия оцениваются начальством, продолжают хорошо работать из-за чувства удовлетворения, которое они получают от признания своей работы и похвалы.

Если высококвалифицированный работник занят однообразной и нетворческой работой, то менеджер может ему пообещать продвижение на более высокую и ответственную Должность в случае улучшения им производственных показателей. В данной ситуации менеджер прибегает к позитивному подкреплению, а избегание проявляется в стремлении работника покинуть неприятную ему должность и перейти на новую.

Научение наказанием — такой тип модификации поведения, который большинство работников предпочитают на себе не испытывать, а менеджеры — применять. Распространенные наказания — лишение премии, перевод на низкооплачиваемую работу. Предполагается, что если работник заранее будет знать о негативных последствиях, связанных с наказанием, то он постарается соблюдать нормы и правила; работники, наказанные за нежелательное поведение, станут избегать подобных действий в будущем.

Ирвин Л. Голдстейн высказал предположение, что наказание не всегда сокращает вероятность повторения нежелательного поведения в будущем. Если индивид поставил цель — отомстить ненавистному начальнику любой ценой, вряд ли он остановится перед малым наказанием. Сладкоежка вряд ли удержится от соблазна полакомиться еще раз, если недавно обжегся. Зная наперед о возможном наказании, рецидивист, т.е. человек, уже отсидевший и в прошлом не единожды подвергавшийся негативным поощрениям, в очередной раз совершает преступление, поскольку законным путем не в состоянии добыть средства существования. Эти и многие другие факты вынудили Голдстейна признать, что наказание не всегда вызывает модификацию поведения в желаемом направлении.

Видимо, наказание должно применяться только тогда, когда не осталось альтернатив. Позитивные методы корректировки нежелательного поведения оказывают на большинство сотрудников более продолжительный эффект.

*Теория справедливости Адамса.* Теория справедливости существует почти столько же сколько и теория ожидания. Люди стремятся к тому, чтобы их потребности удовлетворялись. Но они также хотят, чтобы к ним относились справедливо в отношении распределения работы и поощрений. Теория справедливости Дж. Стаей Адамса рассматривает склонность работников сравнивать свои усилия ("вклад") и получаемое вознаграждение ("отдача") в терминах справедливости. Как и у Врума, здесь важны ожидания по отношению к своей работе. Работники, чьи ожидания не удовлетворяются, разочаровываются. Такое происходит на рабочих местах, где возлагаемая ответственность высока, а зарплата низка. Работник ожидал, что пропорционально объему ответственности он получит и вознаграждение. Он может почувствовать, что его мотивация снижается, если узнает, что другой получает больше за такую же работу.

Таким образом, мотивационная теория справедливости предполагает баланс между вкладом работника и отдачей, которую он получает по сравнению с остальными. Если сотрудник считает, что к нему относятся "слишком" справедливо, т. е. получаемая отдача больше, чем вклад, работник инстинктивно устремится к точке баланса либо путем рационализации, работая более продуктивно, либо производя работу лучшего качества. Наказание, так же как и поощрение, вписывается в теорию справедливости.

#### 4. Стимулирование и вознаграждение

В глазах российских менеджеров зарплата представляется одним из немногих способов воздействия на персонал. Однако существующий зачастую субъективизм в оценке результатов работы сотрудников (отсутствие количественных показателей такой оценки, а также стимулирование личной преданности) выбивает из рук менеджеров мотивационную функцию зарплаты, делая ее иногда даже демотивирующим фактором. Менеджерам кажется, что возможность влияния на подчиненных через их зарплату дает им власть над людьми. Возникает закономерный вопрос, почему в первую очередь из корпораций, в которых нет политики управления вознаграждениями, уходят лучшие работники, имеющие не самую низкую зарплату?

Управление вознаграждениями подразумевает, что в организации проводятся проектирование, построение и поддержка системы оплаты, которая содействует улучшению результатов ее работ. Этот аспект управления персоналом обычно связывается с управлением заработной платой. Альтернативное понятие "управление компенсациями" используется в США и получает признание в других странах. Оно обычно применяется для более передового подхода к созданию и управлению системами выплат. Но использование слова "компенсации" ассоциируется с неприятной необходимостью, выполнение которой нужно компенсировать, причем лучше, чем где-либо еще, при затрате того же времени- Термин "управление вознаграждениями" является более подходящим, потому что он описывает более позитивный подход к оплате работы людей, которую они должны делать и могут делать для организации и для самих себя с помощью эффективного вклада в достижение целей корпорации.

Рассмотрим, во-первых, стратегии и политики управления вознаграждениями, факторы, влияющие на уровни оплаты, а во-вторых, подходы к увеличению эффективности системы управления вознаграждениями путем ее привязки к организационным стратегиям, поддержки организационных ценностей, помощи в комплектовании и сохранении персонала, увеличении мотивации, ответственности и в общем увеличении прибыли. Следует заметить, что финансовое вознаграждение не является единственным путем создания мотивации и ответственности. Велика роль и личностной мотивации и политики вознаграждения, которая основана на формах нефинансового вознаграждения.

В управлении вознаграждениями важное значение имеют два принципиальных момента, которые управляют системами и уровнями оплаты: во-первых, потребность быть конкурентоспособными и поэтому важность образовавшихся рыночных тарифов, чтобы отслеживать относительную позицию фирмы на рынке, и, во-вторых, необходимость быть внутренне беспристрастными, что достигается с помощью количественной оценки работы. Одна из конкретных систем оплаты рассматриваются во второй части на примере одной из ведущих международных корпораций. Там же рассматриваются вопросы различий в системе оплаты стабильной корпорации и быстроразвивающейся компании.

***Система вознаграждения и организационная культура корпорации.*** Система вознаграждения важна прежде всего, потому, что она фокусирует в себе организационную культуру предприятия. Шейн отмечал, что «Возможно, единственная действительно важная вещь, которую делают руководители - это создают и управляют культурой». Организационная культура учитывает особенности присущих данной организации систем управления и организационного контроля. Но, как уже отмечалось, организационную культуру наблюдать непосредственно нельзя, а можно только фиксировать и управлять ее проявлениями. Наиболее ярким проявлением организационной культуры является система вознаграждения. "Система вознаграждения может быть вектором эффективного культурного изменения, способного повлечь за собой субстанциональное развитие управленческой культуры".

Система вознаграждения связана с основными ценностями, а способ, которым организация вознаграждает своих членов, является реальным проявлением, "жизненным моментом" культуры. Именно в том, что вознаграждается или порицается, выявляется то, что организация, точнее ее создатели или руководители, ждут от своих сотрудников. Иначе говоря, система вознаграждения выступает как посредник в обмене, осуществляющемся между организацией и персоналом.

Как подчеркивали американские исследователи Кер и Слокум, "определяя природу отношений между организацией и ее членами, она точно устанавливает ожидаемый вклад каждого и уточняет ценности и нормы, которым индивиды должны соответствовать". Именно поэтому, система вознаграждения способна стать ключом к пониманию и преобразованию организационной культуры.

Определяющее значение система вознаграждения приобретает в момент создания организации, а также в период крупных реорганизаций,

по сути своей, сравнимых с возрождением, т.е. новым рождением предприятия. Собственно, с эволюцией организационной культуры связана одна из ключевых моделей жизненного цикла.

Первые вознаграждения закрепляют в сознании персонала ответы на вопросы: что может быть вознаграждено, что оценивается, по каким параметрам, каким способом и кем. Тем самым формируется понятие "организационной справедливости", представление о которой впоследствии во многом будет определять поведение индивидов.

Система вознаграждения является продуктом создателей предприятия или первых его руководителей. Поэтому она сильно зависит от стиля управления. Если обратиться к типологии стилей управления Хэнди (таблица 3.), то для культуры власти основные стимулы будут связаны со степенью близости к лидеру, для ролевой культуры (культуры бюрократии) главным будет эффективность (соответствие роли), для культуры задачи вознаграждение будет зависеть от качества решения задачи, то есть от компетентности и, наконец, для культуры личности вознаграждение определяется уникальностью качеств личности. Как мы увидим ниже, именно в соответствии с этими критериями строятся основные схемы вознаграждения, в частности схемы заработной платы.

Установлено, что подходы к управлению системой вознаграждения во многом определяются доминирующим стилем управления. Так, культуре власти (патерналистскому стилю) соответствует авторитарное управление вознаграждением, когда практически отсутствует связь между оплатой труда и достигнутым результатом. Оплаченными могут быть лояльность, исполнительность, своеобразность и т.д., но не конкретный полученный результат.

"Научный менеджмент", например тейлоризм, также связан с авторитарным способом управления вознаграждением, но в данном случае оплата непосредственно зависит от полученного результата. Стилю управления, возникающему на базе подхода "человеческие отношения", соответствует демократическое управление вознаграждением, слабо связанное с конкретной результативностью деятельности.

Совместить же демократический стиль управления с оплатой по результатам, по оценке экспертов, адекватно не может ни один из известных и применяющихся ныне подходов, даже пропагандируемый ныне в западной литературе партисипативный менеджмент



(сопричастное управление), позволяющий придерживаться результативного стиля управления.

Организации и люди редко точно соответствуют этим типам моделей. Чаще всего наблюдается сочетание разных культур. Однако, как утверждает Хэнди, важно, чтобы культура соответствовала содержанию деятельности. Так в бухгалтерии невозможна культура Зевса. Таким образом, можно представить себе, что в традиционной школе, где каждый учитель — король в своем классе, будет неуместна культура Афины. Хороший руководитель должен уметь в каждой ситуации вызывать нужного бога.

Самопонятие "вознаграждение" можно отнести к категории "культурных", т.е. как, с одной стороны, организационная культура, культура постановки и ведения дел, непосредственно связана с системой управления, с осуществлением функций внутреннего контроля, а с другой стороны, в рамках культурной системы живут понятия заслуги, успеха, справедливости, затрагиваются сущностные ценности человеческого бытия. Взаимодействие между элементами организационной культуры и системой вознаграждения, может быть охарактеризовано через связь системы вознаграждения с такими переменными, как стиль управления, система организационного контроля, логика распределения.

**Таблица. Типология Хэнди (1981г.)**

Типы руководства	Тип 1 Культура власти	Тип 2 Культура роли	Тип 3 Культура задачи (проектная культура)	Тип 4 Культура личности
Метафора	Зевс, солнце, паутина	Аполлон, греческий храм	Афина сеть с узлами	Дионисий созвездие
Характер	Верховный бог, сильная, импульсивная личность	Любит порядок и правила	Охраняет тех, кто решает проблемы	Индивидуалист
Культура	Культура клуба: патриархальный лидер с личной властью; власть реализуется как личная власть и сконцентрирована в центре организации	Ролевая культура: важен не человек, а роль; ясное разделение задач и специализация персонала; власть сконцентрирована «наверху», осуществляется на основании получения в организации	Культура труда: решение проблем; постоянно возникают новые проблемы, требующие решения; власть сконцентрирована на обменах и осуществляется на основе решений и опыта	Индивидуальная культура: организация неструктурирована; минимум управления; проявления власти незначительны или отсутствуют; власть сконцентрирована не у руководителя, а у штата
Ситуации приложения и применения	В случае необходимости быстрого принятия решения требует от руководителя принимать только правильные решения	В случае стабильной и предсказуемой обстановки в организации	Для модернизирующихся организаций и для тех, которые требуют большого опыта управления	Для организаций, в которых независимо работают профессионалы с высоким уровнем образования
Типичные черты организации	Немного правил; сотрудники имеют свои обязанности, подчиняются напрямую руководителю	Бюрократические правила распространяются на всех	Имеющиеся в организации профессиональные группы не прочно связаны между собой	Организация как «малое королевство»
Способ мышления и обучения руководителя	Интуитивен, импульсивен, упускает из виду общую картину; учится методом проб и ошибок	Логичен, аналитичен, заранее все до конца продумывает; учится путем приобретения знаний	Сочетание творческого подхода и логики; формулирует группы и команды для принятия решений	Зависит от ситуации в организации; учится на своем опыте
Способ влияния, управление переменами	Руководитель контролирует ресурсы; подчиненные стараются «вписаться» в организацию	Основывается на положении и роли в организации; перемены почти невозможны — их сдерживает наличие правил	Завоевывает уважение на основании знаний; управляет путем переформулирования задач	Люди работают сами по себе
Мотивация и награда для руководителя	Получение ответственности и ресурсов	Получение безопасности, ясности и символов статуса	Собственно результаты, перемены, самореализация	Свобода

Взаимовлияние организационной культуры и системы вознаграждения позволяет формировать специфические механизмы контроля, устанавливаемые в организации. Система контроля может осуществляться на трех уровнях, с использованием трех типов средств контроля: бюрократических (правила и нормы), рыночных (цели, результат) или "культурных" (ценности), в соответствии с терминологией, предложенной американским ученым Оучи.

Как правило, в организациях, использующих рыночный способ контроля, системы вознаграждения, основанные на индивидуальных достижениях, получают свое наиболее полное и разнообразное воплощение. В организациях бюрократического типа, придерживаются бюрократического способа контроля, система вознаграждения является заранее определенно установленной в зависимости от положения в организационной иерархии, стажа работы и т.п. В организациях, обладающих культурой клана, наиболее применимыми будут системы вознаграждения, предусматривающие оплату за коллективный успех или верность предприятию.

Некоторые способы вознаграждения, например зарплата, в собственном смысле слова, основаны на логике справедливости. Иначе говоря, сотрудник должен быть уверен, что в соотношении вклад - вознаграждение, относящегося к нему и его коллегам, нет перекосов, что его собственные усилия и вклад оцениваются справедливо, а его заслуги замечаются и должным образом вознаграждаются. Однако, логика справедливости не является единственно возможной, вполне допустимыми и эффективными могут быть системы вознаграждения, основанные на логике равенства и логике потребностей. Более того, именно они и являются преобладающими в наших организациях.

Если рассмотреть развитие логики вознаграждения в современных структурах России, то можно установить, что системе чин - стаж на смену приходит система должность - вклад, что влечет за собой изменения в организационной культуре, при чем изменения не поверхностные, а глубинные и зачастую болезненные.

Многие авторы, исследовавшие проблематику вознаграждения, подчеркивали значимость культурных различий в установках людей в отношении денег, индивидуальных достижений и т.п. с целью объяснения их трудового поведения.

Между системой вознаграждения и другими существенными параметрами организации (стилем управления, механизмом контроля, логикой распределения и т.п.) должно существовать согласие. В противном случае возможно возникновение культурной разногласности, препятствующей нормальной жизнедеятельности предприятия и его сотрудников.

Не существует универсальной модели управления системой вознаграждения, как нет и универсального стиля управления. Теоретически разработанная модель начинает надлежащим образом реализовывать свое предназначение лишь в том случае, когда она непротиворечиво сочетается с ценностными ориентациями персонала.

Процесс установления или изменения системы вознаграждения является критическим моментом существования организации, ибо он может столкнуться с сопротивлением природных, психологических или других моментов, зафиксированных в организационной культуре. Изменяя способ, которым персонал вознаграждается, руководители фактически изменяют правила игры, участниками которой выступают члены организации, так как всякая система вознаграждения содержит информацию о том, что ожидается от индивидов. На одних предприятиях главенствующая роль отводится полученному результату, на других - способу их достижения, на третьих - лояльности к ценностям и целям руководителей. При этом необходимо осознавать, что любая модель, любая система в глазах персонала имеют лишь тот смысл, такую суть, которой они сами его наделяют, который они воспринимают. И их представление может существенно разниться с идеей создателей системы.

Правила игры (система вознаграждения) должны быть установлены ясно и недвусмысленно. Руководители организаций зачастую сталкиваются с проблемой секретности в системе вознаграждения, задаваясь вопросом: "Оплата является делом индивидуальным или групповым?", иначе говоря, должны ли сотрудники знать об уровне оплаты друг друга, а также своих руководителей. Точного, универсального ответа на данную проблему нет.

С одной стороны, закрытость данной области служит хорошей почвой для возникновения нездорового интереса к этому вопросу, появлению домыслов и слухов. С другой стороны, открытость данной области может служить источником еще больших пересуд и обид. Оптимальное решение необходимо искать в каждом конкретном случае, принимая во внимание взаимосвязанные элементы организации, рассмотренные выше. Несомненной является решающая роль руководителей, во власти которых находится установление должного отношения к системе вознаграждения, при чем диапазон применяемых ими средств может быть достаточно широк: от личного примера и мягкого объяснения до жесткого приказания-пресечения.

Организационная культура и система вознаграждения находятся во взаимозависимости: с одной стороны, культура налагает свои определяющие ограничения на систему вознаграждения, с другой стороны - изменения в системе оплаты способны существенным образом повлиять на развитие доминирующих ценностей и норм организации. Осуществляя изменения в системе вознаграждения, мы влияем на

организационную культуру, формируя новые представления о желательных и порицаемых деяниях.

Путь развития организационной культуры через изменения в системе вознаграждения является, по выражению французского исследователя G.Naro, "многообещающим, но чрезвычайно сложным", многообещающим, ибо высшие возможности проявляются при соприкосновении с природой отношений, связывающих организацию и ее членов; сложным, ибо он вмешивается в деликатные отношения человека и труда. Не меньшей значимостью в процессе формирования и развития организационной культуры обладает человеческий фактор. Люди - это главное в вопросе о культуре, независимо от уровней обобщения и конкретизации задачи. Культурная проблема есть проблема понимания, проблема смысла. Вне человека она лишена своего какого бы то ни было содержания. Вопросы работы с персоналом являются по существу вопросами "работы" с культурой, желая изменить персонал, фактически желают изменить организационную культуру, планируя развивать культуру, фактически воздействуют на персонал.

**Основы управления вознаграждениями.** Управление вознаграждениями является процессом развития и осуществления стратегий, политик и систем, которые помогут организации достичь ее целей с помощью привлечения и сохранения необходимых людей и с помощью увеличения их мотивации и ответственности. Это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для корпорации, измеренной с помощью их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели, и что корпорация должна постоянно помнить: вознаграждения и стимулы для этих людей должны соответствовать их результатам.

Управление вознаграждениями касается как финансовых, так и нефинансовых вознаграждений и хотя этот раздел книги посвящен в основном вопросам заработной платы, это не значит, что нами недооценивается роль нефинансовых стимулов.

Система управления вознаграждениями представлена на рис.10 как множество взаимоотношений между различными процессами управления вознаграждениями и корпоративной стратегией. Это означает, что стратегии и политики управления вознаграждениями вытекают из корпоративных стратегий. Они направляют процессы в четырех основных областях: нефинансовых вознаграждений; пособий служащим; структуры выплат и управления эффективностью исполнения. Все они определяют конечный результат - увеличение эффективности организации.

Нефинансовые вознаграждения удовлетворяют индивидуальные потребности в разнообразии, возможности отличиться, влиянии на принятие решений, признании и увеличении возможностей. Пособия

служащим удовлетворяют их потребности в личной безопасности и получении оплаты в иных формах, чем зарплата, которая отвечает другим потребностям и которая частично эффективна с точки зрения налогов.

Структура выплат, созданная с помощью объединения результатов анализа рынка (которые учитываются в решениях об уровнях пособий) и оценки работ, определяет уровни оплаты и надбавок, а также пределы увеличения оплаты.

Управление исполнением на основе непрерывной, а также формальной проверки исполнения по целям и нормативам ведет к проекту систем оплат эффективности исполнения и программам развития и обучения.

Пособия служащим, основная и ориентированная на исполнение оплата объединяются в форму суммарной, итоговой зарплаты.

Стратегии управления вознаграждениями определяют направленность корпорации на политики и системы оплаты, требующиеся для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранении ответственных и компетентных людей, которые необходимы для выполнения ее миссии. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать служащих. Являясь декларациями о намерении, они представляют основу для решения того, как системы вознаграждения могут помочь достичь целей организации и как следует проектировать и управлять этой системой.

Цель стратегий управления вознаграждениями - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкрепления высоких уровней исполнения, чтобы отвечать требованиям рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения; проистекать из деловых стратегий и целей; должны быть связаны с эффективностью организации; управлять и поддерживать желаемое поведение на всех уровнях; соответствовать стилю управления; предоставлять конкурентоспособный инструмент, необходимый для привлечения и сохранения людей с высоким уровнем навыков, требующихся компании.

Стратегии вознаграждения могут внести значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей с помощью;

- развития позитивной культуры - культуры гордости и климата успеха;
- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества;
- обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой организации, потребностями бизнеса и потребностями служащих;

- связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с внедрением инноваций, развитием и стремлением к превосходству;
- развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей организации;
- указания на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить.

Стратегии управления вознаграждением охватывают политики вознаграждения (роли различных элементов системы вознаграждения); уровни и отношения оплаты; структуры вознаграждения; оплату исполнения; пособия сотрудникам и суммарную зарплата.

**Основы политики управления вознаграждениями.** Как отмечалось выше, для гарантированного достижения стратегических целей политики (то есть то, как следует управлять вознаграждениями) необходимо сформулировать в виде руководства по осуществлению стратегий управления вознаграждениями.

Политики вознаграждения охватывают такие области, как уровни вознаграждения, оплату эффективного исполнения; достижение внешней конкурентоспособности и внутренней беспристрастности; уровень, до которого решения об оплате могут быть делегированы линейным менеджерам; тип наиболее соответствующей структуры зарплаты служащих; степень, до которой гибкий подход может реально быть принят в отношении суммарной зарплаты. Гибкий подход предусматривает определенную степень свободы выбора для сотрудников по уровню и составу их льгот и наличных выплат.

Исходной точкой для разработки политики должна быть философия организации в отношении вознаграждений. Политики затем могут быть развиты в свете этой философии и понимания факторов, влияющих на вознаграждение и реальное и потенциальное удовлетворение системой вознаграждения. Внутри корпоративной философии вознаграждения политики должны развиваться на основе понимания:

1. факторов, определяющих эффективность исполнения и мотивацию сотрудников;
2. факторов, влияющих на уровни вознаграждения;
3. влияния корпоративной культуры и организации;
4. факторов, обуславливающих удовлетворенность сотрудников системой вознаграждения.

Факторы, влияющие на уровни вознаграждения, следующие: индивидуальная ценность; внешние соотношения (относительность); внутренние соотношения; давление профсоюзов. Существует множество факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников системой вознаграждения. Степень удовлетворенности соотносится со следующими факторами: справедливостью, ожиданиями и ценностями,

внутренней и внешней сравнимостью, самооценкой, суммарным пакетом вознаграждений и пр.

Основные области, в которых необходимо сформулировать политики, включают отношения вознаграждений с деловым исполнением; гибкость; уровень вознаграждений; рыночные тарифы;

беспристрастность; вознаграждение по результатам исполнения; структуры оплаты; делегирование и контроль; сбалансированность финансовых и нефинансовых мотиваторов; соединение и суммарное вознаграждение; оглашение структуры пособий.

Политика требует сформулировать каким образом уровни оплаты должны реагировать на колебания деловой активности. Увеличение основной зарплаты во время оживления бизнеса может создать проблемы. Ведь результатом повышенных зарплат может стать серьезная затратная ноша в будущем, если снизятся доходы. Более того, способность платить не является достаточным оправданием для повышенных зарплат, т.к. она вступает в противоречие с другими политиками выплат, которые полагают, что индивидуальные тарифы оплаты следует соотносить только с эффективностью исполнения, компетентностью и ответственностью.

**Льготы и привилегии работников.** Материальные льготы и привилегии служащих являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным формам наличной оплаты [68]. Они представляют для сотрудников ценность, поддающуюся количественному выражению. Льготы и привилегии могут быть отложенными или условными, такими как пенсионная схема, страховые взносы или оплата больничных, или могут предоставлять прямые льготы, например персональную машину корпорации. Материальные льготы включают также элементы, которые не являются в строгом понимании зарплатой, например годовой отпуск.

**Заработная плата.** В разных экономических школах сущность заработной платы определяется по-разному. Имеется три основных экономических концепции заработной платы. Первая концепция, - концепция «минимума средств существования», согласно которой заработная плата сводится к физически необходимому минимуму средств существования. Эта концепция была предложена классической школой в 17-18 вв. Вторая концепция - марксистская концепция, определяющая заработную плату, как денежное выражение стоимости рабочей силы как товара, которая по величине равна стоимости средств необходимых для воспроизводства рабочей силы. Третья концепция - концепция Экономикс. Концепция, по которой Экономикс определяет заработную плату, как цену труда, которая устанавливается на рынке труда в результате взаимодействия спроса и предложения на рабочую силу.



Следует иметь в виду, что оплата труда как экономический параметр особого социального значения регулируется еще и вне экономическими методами. С правовой точки зрения оплата труда может производиться как в рамках гражданско-правовых отношений (договор подряда, договор возмездного оказания услуг, авторский договор и т.д.), так и в рамках трудового права. Если договор в гражданском праве исходит из равноправия сторон, а, значит, условия договора могут быть любыми, по которым достигнуто согласие сторон, то в трудовом праве положение сторон асимметрично. Стороны не вправе заключить договор на условиях хуже минимальных, установленных законом. То есть правовое положение сторон изменено в пользу работника: наличие минимального пакета и распределение рисков.

Тем не менее, оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе, с учетом указанных социальных ограничений. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, однако на нее воздействуют и чисто рыночные факторы, такие, как спрос и предложение труда, сложившаяся конкретная конъюнктура, территориальные аспекты, законодательные нормы.

Например, в США минимальная заработная плата труда, как и почасовые ставки, регулируется законодательством). У нас в стране, Конституция РФ гарантирует вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

Месячная оплата труда работника полностью отработавшего определенную на этот период норму рабочего времени и выполнившего свои трудовые обязанности, не может быть ниже минимального месячного размера оплаты труда (МРОТ).

В настоящее время минимальный размер оплаты труда выполняет три основные функции:

- \* является государственной гарантией минимального размера оплаты труда;

- \* выполняет роль норматива при исчислении административных штрафов, налогов, сборов и иных платежей, осуществляемых в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- \* служит критерием для определения размера пособий и компенсаций, выплачиваемых в соответствии с законодательством по социальной защите населения.

Минимальных требованиях к условиям и оплате труда существующих сегодня в мире сильно отличаются. Рыночная экономика предлагает наличие рынка рабочей силы с территориальным перемещением трудовых ресурсов, сосредоточением труда там, где на него есть спрос, и оттоком с тех мест, где ощущается избыточное

предложение. Комплекс всех этих факторов и формирует конкретную оплату труда. В условиях рынка вопросы оплаты труда основаны на принципиально иных положениях.

Считавшаяся одной из незыблемых основ социалистического общества гарантированность государством права на труд и отдых существенно ослаблена независимо от того, что рынок признает результаты этого процесса. Как коллектив, так и отдельный работник будут иметь возможность получать для личного потребления часть общественного продукта, которую они не только создали, но и реализовали на рынке, то есть на созданный продукт нашелся покупатель, продукт признан общественно необходимым.

Следовательно, признание потребителем и состояние рыночной конъюнктуры - вот два фактора, которые определяют уровень доходов коллектива и отдельного работника. Такая ситуация повышает зависимость производителей от широких слоев населения, увеличивая вместе с тем экономическую ответственность за результаты созданного продукта, уровень его качества и цены.

Меняется подход к распределению по труду. За основу равной оплаты за равную работу берутся не затраты - количество часов рабочего времени и уровень квалификации, а результаты труда - признание продукта труда в качестве товара рынком. Средства от реализации товаров становятся высшим критерием для оценки количества и качества труда товаропроизводителей и главным источником их личных доходов.

В условиях рынка усиливается подвижность рабочей силы, которая связана с рядом факторов. Изменяется профиль предприятия в связи с тем, что рынок выставляет все новые и новые требования к номенклатуре и качеству товаров, одни производства исчезают, другие появляются. Немаловажный фактор - миграционные процессы.

Уходит в прошлое устойчивость продукта в одном коллективе и на одном рабочем месте - в условиях рынка с его подвижностью рабочей силы работник ищет то место, где в наибольшей степени раскрываются его способности. Однако появляется и отрицательный момент - неуверенность, чувство беспокойства и наконец самое главное - возможность безработицы.

Работодатель в своей деятельности сталкивается с тем, что любой фактор, вовлекаемый в производство, должен быть оплачен. Он покупает станки, машины, оборудование, сырье и, чтобы начать производство, нанимает рабочую силу, и оплата за труд - это и есть оплата труда. С одной стороны, оплата должна компенсировать расход физических и интеллектуальных сил работника, с другой стороны, работник не должен чувствовать себя ущербным, сравнивая оплату своего труда с оплатой алогичного труда на родственном предприятии. Однако предпринимателя ограничивает ряд факторов

внешнего характера: установленный государством минимальный уровень заработной платы; условия договора между предпринимателем и коллективом работающих; требования профсоюзных комитетов.

При организации оплаты труда работодатель должен: определить форму и систему оплаты труда работников своего предприятия; разработать систему должностных окладов для служащих, специалистов, управленческого персонала; выбрать критерии и определить размеры доплат как для работников, так и для управленческого персонала.

В распоряжении работодателя имеются широкие возможности в выборе тех или иных форм или систем заработной платы, они еще шире при определении премиальных доплат, поощрений. Но искусство руководителя заключается в том, чтобы из имеющегося арсенала средств выбрать те из них, которые в наибольшей мере соответствуют конкретному предприятию и именно тому персоналу, который набран на это предприятие.

**Формы и системы оплаты труда.** Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда: во-первых, сдельная - форма заработной платы, при которой заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом качества, сложности и условий труда; во-вторых, повременная - форма заработной платы, при которой заработная плата зависит от количества затраченного времени (но не календарного, а нормативного, которое предусматривается тарифной системой) с учетом квалификации работника и условий труда.

При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени).

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки. Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

К разновидностям (системам) сдельной формы оплаты труда относятся:

\*прямая сдельная - при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;

\*сдельно-премиальная предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака, рекламации);

\*аккордная - система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения;

\*сдельно-прогрессивная - предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки;

\* косвенно-сдельная - применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места, Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают,

При повременной оплате работникам устанавливаются нормированные задания, Для выполнения отдельных функций и объемов работ могут быть установлены нормы обслуживания или нормы численности работников.

Различают простую повременную систему оплаты труда и повременно-премиальную:

\* простая повременная - оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ;

\* повременно-премиальная - оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы.

Какая сдельная, так и премиальная оплата труда может осуществляться индивидуально и коллективно, когда в процессе работы необходимы совмещение профессий и взаимосвязь исполнителей.

Различные системы оплаты труда имеют преимущества либо недостатки в зависимости от технологии дела. Так условиями для эффективного применения сдельной оплаты труда являются: существуют количественные показатели работы, которые непосредственно зависят от конкретного работника; имеется возможность точного учета объемов выполняемых работ; существуют возможности у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ; существует необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ; имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельную оплату труда не рекомендуется применять в том случае, если критичны такие параметры как: ухудшение качества продукции; нарушение технологических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушение требований техники безопасности; перерасход материалов.

Для применения повременной оплаты труда нужно, чтобы отсутствовала возможность увеличения выпуска продукции;

производственный процесс был бы строго регламентирован; функции рабочего сводились к наблюдению за ходом технологического процесса; функционировали бы поточные и конвейерные типы производства со строго заданным ритмом; увеличение выпуска продукции могло бы привести к браку или ухудшению ее качества.

На каждом конкретном предприятии в зависимости от характера выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации производства и труда применяется та или иная форма заработной платы. Например, сдельная оплата труда может быть неэффективной, если применять только сдельно-премиальный или сдельно-прогрессивный вариант, но если использовать аккордную систему, эффективность возрастает. На одном и том же предприятии в зависимости от выпуска конкретного вида продукции по цехам, выпуска различных деталей по цехам до сборочного цеха варианты применения оплаты труда также могут быть различны.

В условиях рынка нет той строгой регламентации, которая была характерна для плановой экономики, поэтому работодатель, предприниматель могут проверить любой из существующих вариантов оплаты труда и применять тот, который в наибольшей степени соответствует целям предприятия. Рассмотрим, как определяется оплата труда при использовании той или иной формы. При прямой сдельной системе заработной платы, или простой сдельной, труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции.

Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда рабочий получает оплату своего труда по прямым сдельным расценкам и дополнительно получает премию. Но для этого должны быть четко установлены показатели, за которые осуществляется премирование, они должны быть доведены до каждого исполнителя. Важно последить, чтобы вновь принятые рабочие были информированы об этом. Кроме того, должен быть установлен размер премии за выполнение и перевыполнение этих показателей. Это могут быть показатели роста производительности труда; повышения объемов производства; выполнения технически обоснованных норм выработок и снижения нормируемой трудоемкости; выполнения производственных заданий, личных планов; повышения качества и сортности продукции; бездефектного изготовления продукции; недопущение брака; соблюдения нормативно-технической документации, стандартов; экономии сырья, материалов, инструмента, смазочных материалов и других материальных ценностей.

Количество показателей можно увеличить, применение того или иного показателя определяется конкретными условиями производства, сложившимися на том или ином предприятии. Например,

у предприятия возросло количество рекламаций от поставщиков или предприятие пытается выйти со своей продукцией на внешний рынок, где требования к качеству продукции, исполнительской дисциплине возрастают, и решению этой проблемы должен способствовать и перечень показателей, за который осуществляется премирование. Однако перечень этих показателей не должен быть слишком большим - пять - семь показателей: большее их количество не осознается и не запоминается работником.

При косвенно-сдельной системе размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система используется для оплаты труда не основных, а вспомогательных рабочих (наладчиков, настройщиков и др.).

Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков.

При аккордно-сдельной оплате труда расценка устанавливается на весь объем работы (а не на отдельную операцию) на основе действующих норм времени или норм выработки и расценок. При данной системе оплаты труда рабочие премируются за сокращение сроков выполнения работ, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

При сдельно-прогрессивной системе труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. Заработок рабочего при сдельно-прогрессивной оплате труда определяется в зависимости от принятой системы прогрессивной оплаты (за весь объем или за часть объема работ, выполненных сверх нормы).

При использовании сдельно-прогрессивной оплаты труда особое внимание следует уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени.

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально для каждого конкретного работника, а может иметь коллективные формы. Широкое распространение получила подрядная форма оплаты труда. Суть ее в том, что заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, то есть заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих определяется умножением бригадной сдельной расценки за единицу производимой продукции на фактически выполненный бригадой объем работ.

При повременной заработной плате работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени, однако в силу того, что труд может быть простым и сложным, низко - и

высококвалифицированным, необходимо нормирование труда, которое осуществляется с помощью тарифных систем. Составными элементами тарифной системы являются: тарифная ставка — абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени. Исходной является минимальная тарифная ставка или тарифная ставка первого разряда. Она определяет уровень оплаты наиболее простого труда. Тарифные ставки могут быть часовые, дневные.

Тарифные сетки служат для установления соотношения в оплате труда в зависимости от уровня квалификации. Это совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент низшего разряда принимается равным единице. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки первого разряда. Повременная заработная плата имеет две системы: простую повременную и повременно-премиальную.

Заработок рабочего при простой повременной системе рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего данного разряда на отработанное время в данном периоде соответственно в часах или рабочих днях).

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Он может составлять определенный диапазон - от минимального до максимального значений. Необходимы аналитические расчеты, которые существенно могут повысить эффективность установления того или иного склада.

***Бестарифная система оплаты труда.*** В условиях оплаты труда по тарифам и окладам достаточно сложно избавиться от уравниловки, преодолеть противоречия между интересами отдельного работника и всего коллектива. В качестве возможного варианта совершенствования организации и стимулирования труда рассмотрим бестарифную систему оплаты труда, которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. По данной системе заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) или всего предприятия или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов: квалифицированного уровня работника; коэффициента трудового участия (КТУ); фактически отработанного времени.

Квалифицированный уровень работника предприятия устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за

прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем все работники предприятия распределяются по десяти квалификационным группам, исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий. Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный уровень.

Система квалификационных уровней создает большие возможности для материального стимулирования более квалифицированного труда, чем система тарифных разрядов, при которой рабочий, имеющий 5-ый, 6-ой разряды, уже не имеет перспективы дальнейшего своего роста, а следовательно, и заработной платы.

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника. КТУ выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д.) и состав показателей для расчета КТУ.

Расчет заработной платы при бестарифной системе оплаты труда определяется в такой последовательности. Сначала рассчитывается количество баллов, заработанных каждым работником (подразделение, цех, участок, бригада), затем - заработная плата отдельных работников подразделений.

Такая система меняет пропорции распределения ФОТ при одном и том же уровне квалификации, разряде. Заработок одних рабочих может увеличиваться, а других - уменьшаться. В результате обеспечивается большая социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе. Необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики важный показатель работы - объем реализации продукции и услуг. Поэтому чем выше объем реализации, тем более эффективно работает предприятие и заработная плата может корректироваться в зависимости и от объема реализации. Это особенно эффективно для управленческого персонала и вспомогательных рабочих, поскольку эти две категории работников предприятия не так тесно связаны с объемом выпуска продукции. В рассмотренном варианте оплаты административно-управленческого персонала твердые оклады не устанавливаются, а оплата ежемесячно изменяется от объема реализованной продукции.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система - заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим



работы и уровень оплаты труда, а так же срок действия контракта. В договоре изложены и последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения договора одной из сторон. Договор может включать как время нахождения работника на предприятии (повременная оплата), так и конкретное задание, которое должен выполнить работник за определенное время (сдельная оплата).

Основное преимущество контрактной системы - четкое распределение прав и обязанностей как работника, так и руководства предприятия. Эта система достаточно эффективна в условиях рынка.

**Система вознаграждения корпорации ЗМ.** "За товары отвечают производственные отделения. За работников—вся компания ЗМ". Таков ключевой принцип управления корпорацией. В центре же управления "человеческими ресурсами" - эффективный механизм стимулирования персонала. "Разнообразные элементы вознаграждения, - говорится в корпоративном меморандуме, включая дополнительные поощрения, должны быть спланированы, соединены и сбалансированы, чтобы в итоге обеспечивать как удовлетворение потребностей работников, так и успешное достижение целей компании".

Что относится к приоритетным интересам работников и компании? Кадровые службы среди важнейших интересов персонала выделяют высокое "качество трудовой жизни", признание результатов труда, покрытие расходов на медицинское обслуживание и непредвиденные расходы, снижение налоговых выплат и возможности денежных накоплений. Интересы корпорации включают: привлечение компетентных работников и сохранение ценных кадров, мотивацию персонала и повышение его производительности, экономическую эффективность вложений в "человеческие ресурсы" и разумную политику выплаты налогов, соответствие трудовому законодательству и успешное заключение коллективных договоров, расширение собственного статуса работников и социальную ответственность фирмы. Объединить интересы двух сторон должен адекватный механизм стимулирования персонала, включающий разнообразные формы материального вознаграждения, организационно-психологические методы мотивации, социальные программы. Формы поощрения должны привлекать новаторов, поддерживать соперничество между работниками, поощрять инициативу. Программы поощрения особо выделяют выдающихся работников, тех, кто вносит заметный вклад в экономический успех фирмы. Оплата труда, с одной стороны, индивидуализирована, т.е. представляет собой вознаграждение по конечным результатам, а с другой стороны, интегрируясь с организационным развитием фирмы, является системной.

Компания направляет большие средства на вознаграждение работников. В 1988 г. ЗМ израсходовала на зарплату персонала 26%

объема продаж, или около 2,8 млрд. долл. Если к этому добавить премии и иные дополнительные выплаты, то суммарно затраты по труду составили 3,4 млрд. долл. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-производственный персонал ориентированы 303, на сбытовой персонал 208, на административно-управленческий 79 программ. Остальные носят "сквозной" характер. Затраты на осуществление этих программ без учета выплаченного вознаграждения работникам ЗМ составили 11,4 млн. долл. Общее представление о ключевых направлениях дает рис.10. Из всего многообразия программ можно выделить области, представляющие непосредственный интерес с точки зрения исследования системы стимулирования "человеческих ресурсов" в ЗМ. Это, во-первых, важнейшие подходы к вознаграждению производственного персонала при повременной оплате, во-вторых, особенности поощрения сбытовиков и работников служб маркетинга, а также собственно управляющих, в-третьих, содержание внутрифирменных социальных программ и программ помощи работникам.

### ***Процедуры материального вознаграждения***

Процедуры материального вознаграждения в своей основе имеют конкурентную, рыночную природу. Они складываются под влиянием "внешних" и "внутренних" рынков труда, действий компаний конкурентов, предполагают прямую увязку трудового вклада работников с оплатой и продвижением по службе, непосредственно предопределяются кадровой политикой ЗМ.

Международный характер деятельности корпорации предполагает широкую дифференциацию схем стимулирования работников в зависимости от страны. Эти схемы определяются национальными традициями, местным законодательством, культурными, экономическими и многими другими особенностями. Учитывая тот факт, что основная доля производств сосредоточена в США, а 2/3 американских "человеческих ресурсов" составляют работники с повременной оплатой труда, обратимся прежде всего к стимулированию этой категории персонала. Оно непосредственно увязано с другими составляющими кадровой работы и предполагает описание трудовых функций, т.е. того, что именно требуется от конкретного работника, определение места работника в организационной структуре и, наконец, установление уровня оплаты труда как в рамках должностных категорий работников, так и в зависимости от индивидуальных результатов.

Философия компании существенно отличается от философии тех организаций, где сначала устанавливаются оклады, а затем начинают разбираться, что же именно должны делать те или иные работники, почему они выполняют "чужую" работу, почему не срабатывают

административно навязанные схемы, в конечном счете не имеющие непосредственной связи ни с требованиями рынка труда, ни с индивидуальным вкладом работника, ни с конкурентным положением фирмы. В ЗМ стратегия использования "человеческих ресурсов" предопределяет структуру должностей и оплаты труда.

Первый шаг в создании эффективного механизма стимулирования - четкое описание трудовых функций работника. Руководители должны ясно понимать, чего они хотят от того или иного работника в процессе трудовой деятельности, а последние - свои задачи в конкретном трудовом процессе. Анализ трудовых функций традиционно основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Конечно, конкретные описания могут быть неполными, но в то же время при использовании апробированных надежных методик опросов во внимание принимается достаточно широкий круг параметров. В ЗМ описание должностных функций, включающее полномочия и ответственность, в письменной форме составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб. Он становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций. Суть документа должна быть понятной и исполнителю, и руководителю. Оценку деятельности работника осуществляет непосредственный руководитель. Предполагается, что между ним и работником есть взаимопонимание относительно описания трудовых функций. Оно достигается при найме, и далее описание регулярно пересматривается, а при необходимости уточняется по мере профессионального роста работника и развития фирмы. Первая оценка выполнения трудовых функций дается через 6 месяцев после найма и далее ежегодно. Конечно, есть некоторые предпосылки для произвола со стороны руководителя, но в то же время от объективности оценок зависит и его обобщенный "рейтинг".

В компании установлены различные должностные уровни для основных категорий—рабочих и конторских служащих (6 уровней), инженерного персонала (6), управляющих (24) с соответствующей базовой оплатой труда. Агрегированная оценка должностных функций, полученная на основе их формального описания, позволяет определить место данного работника в соответствующей иерархии. Рассмотрим подробно процедуру определения этой агрегированной оценки для производственного персонала. В ЗМ руководствуются общекорпоративными методиками оценки трудовых функций, которые имеют схожие черты с соответствующими инструментами в других

компаниях США. Важно подчеркнуть известную самостоятельность фирмы в решении данного вопроса.

Итак, описанию трудовых функций соответствует некоторый показатель, не несущий отраслевой или профессиональной нагрузки, но позволяющий ранжировать различные виды работ в иерархии должностей. На основе такого показателя работнику устанавливается уровень базовой оплаты, которая затем видоизменяется в вознаграждение в зависимости от индивидуальной продуктивности, но пока без учета дополнительных выплат (премий, бонусов и др.). Как получают этот комплексный показатель? Он складывается из суммы экспертных оценок по десяти факторам. Каждая оценка зависит от степени вовлеченности соответствующего фактора в реальное выполнение трудовых функций. Выделяется несколько категорий вовлеченности (А, В, С, ...) с численными коэффициентами. Математические вычисления очень просты, но позволяют сформировать критериальную основу соотнесения разных видов труда. Приведем эти десять факторов с указанием категорий вовлеченности и диапазонов их коэффициентов.

1. Знания. Для выполнения тех или иных видов работ требуется разный объем профессиональных знаний и подготовки. В одних случаях предполагается умение работника выполнять элементарные операции, использовать простые измерительные инструменты и приборы, составлять стандартные отчеты и т.п. В других случаях при сложных технологических процессах, например в химических или электротехнических производствах, необходима дополнительная подготовка. Поэтому по данному фактору установлены категории А—В с соответствующими им коэффициентами 0—1,5.

2. Профессиональный опыт. Это реальный срок (без учета опыта работы на других рабочих местах), на протяжении которого работник должен изучить и полностью освоить круг своих должностных обязанностей и качественно их выполнять. Различным срокам от 2 до 48 месяцев - соответствуют категории А—С с коэффициентами 0—6,5.

3. Рассудительность. Это способность и потенциальная возможность принятия работником самостоятельных решений в трудовом процессе и в использовании ресурсов в нестандартных ситуациях, не подкрепленных регламентами. Здесь установлены категории А—Е с коэффициентами 0—2,0.

4. Ручной труд. Физические усилия работников могут быть простыми, например включение и выключение оборудования, или сложными, например на сборочном конвейере, при ремонте электронной техники. Здесь установлены категории А—Е с коэффициентами 0—1,2.

5. Ответственность за использование комплектующих деталей и материалов. В данном случае вводится дополнительная процедура расчета. В зависимости от размеров возможного материального ущерба

при неблагоприятных обстоятельствах установлены разные коэффициенты. Ответственность определяется как возможный уровень потерь (запасных частей и деталей, горючего, воды и т.п.), брака при выполнении трудовых функций на протяжении рабочей смены. Менеджмент определяет и уровень ответственности, и подготовленность работника для предотвращения таких потерь. Минимальная категория присваивается работнику, выполняющему контрольные функции и строго следующему регламентам. Максимальная — работнику, способному предотвращать нежелательные и непредвиденные отклонения и эффективно действовать в экстремальных ситуациях. Коэффициенты по категориям А—В дифференцированы в зависимости от степени ущерба. Например, по максимальной категории В установлен коэффициент 1,8 при потенциальных потерях до 288 долл., 2,7 при потерях от 289 до 2881 долл., 3,7 свыше 2881 долл.

6. Ответственность за инструменты и оборудование. В этом случае также вводится дополнительная процедура в зависимости от вероятности (низкой, средней, высокой) выхода оборудования из строя в течение рабочей смены. Категории А—В соответствуют разным характеристикам оборудования: от недорогого износоустойчивого до сложного и требующего повышенного внимания. Для последней категории В устанавливаются коэффициенты соответствующие вероятностям: 1,0; 1,5; 2,0.

7. Психологическая нагрузка. Определяется усилиями по концентрации внимания, умственным и зрительным напряжением на протяжении рабочей смены, что однако не тождественно уровню квалификации. Установленным здесь категориям А—В соответствуют коэффициенты 0—1,5.

8. Физические усилия. Нагрузка в течение рабочей смены может быть связана, например, с подъемом и переносом тяжестей, с работой с пневматическими инструментами, механическими средствами и т.д. При этом принимается во внимание время, в течение которого эти усилия прилагаются, 5—50% или свыше 50% рабочего времени смены. Категории А—В с соответствующими коэффициентами. Для максимальной категории В устанавливаются коэффициенты 1,4 и 2,8 в зависимости от времени.

9. Условия труда. Каждой из категорий А—Е (коэффициенты 0—2,0) соответствует некое определение условий труда. Например, для категории С установлено следующее определение: "Любые погодные условия. Присутствие пыли, дыма, опасных химических веществ требует использования спецодежды и защитных средств. На работника попадают пыль, краска. Возможно кратковременное воздействие высокой температуры".

10. Вредность. Рассматривается как риск травматизма или заболеваний даже тогда, когда защитные средства используются

правильно. В этом случае допускается возможность травм, что требует повышенной осторожности и внимания. Категориям А—В соответствуют оценки 0—1,5.

Суммарная оценка по всем факторам составляет от 0 до 20,4.

Для служащих агрегированная оценка складывается аналогичным образом на основе следующих факторов:

- 1) знания и профессиональная подготовка;
- 2) опыт (срок, после которого получены полные знания для качественного выполнения работы);
- 3) сложность обязанностей, включая способность к независимым творческим решениям;
- 4) ответственность за возможные ошибки;
- 5) ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими работниками;
- 6) ответственность за сохранение конфиденциальной информации;
- 7) условия труда.

Если работник осуществляет управленческие функции, то к названным выше добавляются:

- 8) вид управленческой работы;
- 9) масштабы управления, число подчиненных работников.

Если работа связана с использованием одного или нескольких иностранных языков, то и этот фактор принимается во внимание.

Полученная в каждом конкретном случае суммарная по факторам оценка не привязана к узким профессиональным группам. Она позволяет в единой шкале сопоставлять труд разных работников, в том числе на разных предприятиях. Более того, такие оценки не увязаны жестко с конкретной структурой, гибко используются в процессе организационного развития и пересмотра содержания трудовых функций, обеспечивают уверенность работников в перспективах роста и карьеры. Сами же коэффициенты могут меняться в зависимости от технологической и коммерческой конъюнктуры. В любом случае суммарная оценка ставит полученное описание трудовых функций на определенную ступень корпоративной иерархии ("уровень ответственности", по терминологии ЗМ) с соответствующей базовой оплатой. Следующий этап процедуры основан на тщательном изучении ситуации на рынке труда, на оценке деятельности компаний-конкурентов в использовании "человеческих ресурсов". ЗМ проводит регулярное "сканирование" уровней оплаты труда по 65 основным профессионально-должностным группам у своих 16 конкурентов, среди которых компании ИБМ, "Хьюлетт-Паккард", "Кодак", "Дженерал электрик" и др. По каждой группе в диапазоне 3% средней величины оплаты у конкурентов определяется базовая ставка, в которую не входят премии, дополнительные выплаты.

Такой подход носит сугубо рыночный характер. Корпорация свободна от обещаний, что базовая ставка будет стабильной или непременно будет расти. Она может и снижаться в зависимости от положения профессиональной группы на рынке, если спрос на данных специалистов упадет в результате экономической конъюнктуры, межстрановых изменений, технологических перестроек. Последнее обстоятельство приведет к тому, что оплата труда по данной группе будет относительно уменьшаться, и это заставит компанию предпринять меры к сокращению численности, расширению трудовых функций, перемене профессий и т.п.

Соотношение базовых ставок по "уровням ответственности" в ЗМ носит ступенчатый характер (см. рис. 13). На каждом уровне индивидуальная оплата выстраивается вокруг базовой ставки в зависимости от результатов труда.

Индивидуальная ставка колеблется от 80 до 120% базовой. В этом диапазоне выделяются четыре "зоны эффективности", показывающие соответствие трудовой деятельности описанию трудовых функций: R1, R2, R3, S (см. рис. 14). R1 свидетельствует о том, что одна или несколько главных позиций описания трудовых функций не выполняются. Это возможно при отсутствии необходимой квалификации или опыта. R2 показывает, что в целом количественные и качественные ориентиры выполняются. Этот уровень больше всего соответствует описанию трудовых функций. R3 относится к тем случаям, когда работник значительно преуспевает в выполнении своих заданий, а S вводится для исключительных случаев. Рис. 14 иллюстрирует соотношение "зон эффективности". Рассмотренные процедуры характерны для неюнионизированных предприятий. На предприятиях с сильным профсоюзным влиянием схемы оплаты труда зависят от коллективных договоров. Отдельно реализуются программы "внутренних рынков труда" в отношении работников постоянных, временных, сезонных, работающих по индивидуальным контрактам и т.д. Следует выделить и программы материального вознаграждения для "выдающихся" работников.

Особенности стимулирования работников сбыта и управляющих

Систему стимулирования работников сбыта характеризует корпоративный подход к дополнительным выплатам и премиям. Доходы этой категории персонала складываются из нескольких частей. Во-первых, исходя из описания трудовых функций устанавливается базовая ставка на основе состояния рынка труда. Каждый агент по сбыту или торговый агент должен иметь у себя не только описание своих функций, но и соответствующее описание для более высокого должностного уровня. Во-вторых, вводятся дополнительные выплаты, прямо увязанные с достижением плановых показателей по сбыту (целевых

ориентиров). В-третьих, применяются специальные бонусы и комиссионные доплаты. Все это дополняется ускоряющими коэффициентами (акселераторами) по отдельным продуктовым направлениям.

Для работников служб сбыта формализовать профессиональные требования непросто. В сфере маркетинга важны знание товаров и рынков, способность убеждать клиентов, осуществлять эффективные межличностные коммуникации, интуиция и импровизация. Однако главное условие повышения вознаграждения - рост бизнеса на продуктивном направлении или на закрепленной территории. Экономические реалии, такие как сокращение жизненного цикла продукции, расширение ее многообразия, индивидуализация производства, энергичная переориентация на запросы потребителей, ужесточение конкуренции по качественным критериям, усиливают давление на деятельность сбытовиков и соответственно вносят коррективы в системы стимулирования. Результаты проведенного в 1987 г. в ЗМ обследования работников служб сбыта показали значительное усиление мотивации этой профессиональной группы, децентрализацию политики вознаграждения, введение альтернативных форм поощрения, усложнение маркетинговых целей и подходов к стимулированию их достижения. Принципиальное значение для проведения программ дополнительного поощрения имеет обоснованность прогноза по сбыту различных товарных групп. Вводится понятие "целевые ориентиры" по рыночному сегменту. Если не обеспечена реализация товарной массы на "пороговом уровне", установленном несколько ниже прогнозируемых целевых ориентиров, то дополнительные выплаты вообще не производятся.

Превышение "порогового уровня" ведет к дополнительным выплатам по данной продуктовой программе. Превышение же целевых ориентиров включает коэффициенты - акселераторы (например, 1,5), которые прогрессивно увеличивают дополнительные выплаты. Акселераторы дифференцированы по товарным позициям. Если же по одним видам продукции не достигнуты целевые ориентиры, можно компенсировать недоработки другими товарными группами, но опять же скорректированными на повышенный коэффициент. Как видим, действует достаточно сложный механизм динамичных условий и коррекций для концентрации усилий работников сбыта на реализации продукции фирмы. Задача служб управления "человеческими ресурсами" - поддерживать заинтересованность агентов по сбыту в наращивании объемов реализации и в поиске новых потребителей и рынков.

В известном смысле торговые агенты занимают положение между компанией и потребителем. В некоторых фирмах при неэффективной системе стимулирования наблюдаются случаи "кооперирования"



агентов с покупателями в ущерб интересам своей организации. В ЗМ же позиция кадровых подразделений по интеграции интересов сбытовиков и фирмы достаточно активна.

### ***Нематериальные льготы.***

Нематериальные льготы, предоставляемые корпорацией, могут на практике иметь более важное значение в увеличении ответственности сотрудников по отношению к организации, чем материальные. Самые важные из нематериальных льгот связаны с потребностью личного признания и желанием продолжать обучение и развитие, так как карьера имеет несколько стадий. В общем люди предпочитают работать на работодателя, который заботится о служащих и преуспевает. Последний фактор важен с точки зрения финансового обеспечения систем оплаты.

"Дополнительные к зарплате формы вознаграждения" и "непостоянные доходы" иногда используются недостаточно, но их следует резервировать для таких льгот сотрудникам, которые связаны с личной безопасностью и личными потребностями.

Основные цели льгот следующие:

- мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед Со;
- удовлетворять актуальные или ощущаемые потребности сотрудников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате, таких как предоставление машины или бензина корпорацией;
- продемонстрировать, что корпорация заботится об удовлетворении потребностей своих сотрудников;
- представить эффективный относительно налогообложения метод вознаграждения, который снижает налоговые обязательства, сравнимые с вознаграждениями, соотносимыми с эквивалентными наличными выплатами.

Льготы и привилегии могут быть подразделены на следующие шесть типов [46]:

1. Пенсионные схемы считаются наиболее важной льготой для сотрудников западных корпораций. Они предпочтительней для корпорации как отложенные платежи, потому что они финансируются с помощью вклада, который создает права на гарантированный доход для сотрудника или его иждивенцев при выходе на пенсию или смерти.

2. Личная безопасность. Сюда относятся льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов.

3. Личные потребности. Этот тип льгот признает необходимость реализации определенных личных потребностей и ответственностей, например, выходные и другие формы отдыха, забота о детях, консультирование по сокращению штатов, финансовое консультирование, содействие укреплению здоровья и отдыху.

4. Финансовое содействие, помощь. Кредиты, помощь в покупке дома, распределение помощи, скидки и членские взносы.

5. Машины и бензин организации. Многие компании дифференцируют менеджеров по их статусу и должности, предоставляя им машины разной степени престижности. Корпорация может оплачивать расходы на бензин при использовании личных машин.

6. Другие льготы. Их роль заключается в том, чтобы повысить уровень жизни сотрудников. К ним

относятся субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат и помощь

посредством предоставления кредитных карт.

**Современные системы оплаты труда.** В настоящее время 70-80 % рабочих в развитых странах переведены на повременную оплату, что снижает число трудовых конфликтов, улучшает психологический климат в коллективе, ведет к сокращению забастовок, вызываемых частым пересмотром сдельных расценок.

Большинство современных систем заработной платы состоит из двух частей: базовой (неизменной) и дополнительной (переменной, зависящей от тех или иных факторов), обеспечивающей стимулирование работников.

**Система контролируемой дневной выработки.** В ее рамках часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или полугодие, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины, совмещения профессий. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

**Система двух ставок.** Выполняющие норму по базовой ставке, не выполняющие или перевыполняющие - соответственно по пониженной или повышенной, например, на 20%.

**Система оплаты в зависимости от роста квалификации.** Основу составляет количество набранных условных "единиц квалификации", которых может быть до 90. При освоении новой специальности работник получает надбавку. Например, по мнению специалистов, средний работник может освоить 5 "единиц квалификации", затратив на каждую 7,5 месяцев. Сегодня на Западе начинают распространяться системы заработной платы, называемые платой за знания. Их основополагающим принципом является вознаграждение за овладение дополнительными навыками и знаниями, а не вклад в достижение целей организации. В этом случае высококвалифицированные работники могут получать больше, чем их руководители, но трудность состоит в том, чтобы определить, какие именно знания поощряются.

Для руководителей и специалистов существует система платы за компетенцию, которая наряду со знаниями является важнейшим фактором конкурентной борьбы. Но данные системы нейтральны к

результатам, поэтому дополняются другими, в которых плата за знания или компетенцию определяет базовый оклад.

Придавая значение квалификации, западные фирмы проводят прежде всего оплату не по разряду работы, а по разряду работника, а повышение заработной платы ставят в зависимость не столько от выработки, сколько от квалификации. При овладении новой специальностью или повышении квалификации работник получает прибавку.

*Система оплата с учетом заслуг.* Оплата труда ставится в зависимость не только от количества и качества труда, но и от профессиональных и личных качеств.

*Система с фиксированной часовой ставкой.* Заработок состоит из двух частей: первая определяется фиксированной часовой ставкой (исходя из прошлых условий работы, в чем и состоит основной недостаток системы) и фактически затраченных рабочим временем; вторую составляет сдельный приработок или премия за то, что фактические затраты труда оказались меньше нормативных. Его величина определяется тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля сэкономленного времени оплачивается (от 0,3 до 0,7, но чаще всего 0,5). В результате снижаются издержки на рабочую силу.

*Система точек.* Каждая минута рабочего времени называется "точкой". Работник помимо основной заработной платы получает вознаграждение, которое исчисляется как произведение 0,75 числа точек, выполненных работником за час, на 1/60 почасовой оплаты.

*Система гарантированной повременной ставки.* На выполнение работы устанавливается определенная норма времени и гарантируется повременная ставка, если работник не справился с нормой. Вознаграждение составляет долю повременной ставки, равную доле времени, которое удалось сэкономить. Его размер зависит от прироста производительности труда, определяемого разностью между фактическим и нормативным временем, отнесенный к нормативному. Таким образом, имеет место почасовая оплата за фактическое время плюс процент от этой оплаты.

*Система с вибрирующим распределением.* Она не гарантирует сохранения тарифного заработка при невыполнении нормы. Величина заработной платы определяется произведением тарифной ставки на квадратный корень из произведения нормативного и фактического времени.

*Система снижения зарплатоемкости.* Основным показателем премирования является снижение зарплатоемкости продукции за счет экономии заработной платы по сравнению с нормируемой величиной

(соответствующие коэффициенты чаще всего рассчитываются за 3-6-12 месяцев истекшего года). Если расходы на заработную плату оказались ниже нормируемой величины, формируется премиальный фонд в размере 75% экономии, из которой 20% направляется в резерв для выплат в трудные периоды. Если таковых не бывает, то резерв распределяется в конце года.

Распределение премиального фонда происходит пропорционально партисипативной заработной плате (исключает оплату труда работников, проходящих испытания, выплаты за отпуска, праздничные дни, время отсутствия на работе по личным причинам). Средний процент премии рассчитывается как отношение суммы премиального фонда к фонду партисипативной заработной платы.

*Система Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой.* При невыполнении норм ставка составляет 0,8; при выполнении и перевыполнении 1,1-1,3.

*Четырех диапазонная система.* При выполнении задания до 60% работнику грозит увольнение; при выработке в размере 61-83% задания он получает ставку; при 81-100% -1,1 ставки; более 100% -1,2 ставки.

*Комбинированная система.* Она предполагает комбинирование переменной и сдельной оплат, применяемых в зависимости от достигнутой производительности труда.

При выполнении задания менее 100% применяется повременная оплата по низким ставкам; при перевыполнении - сдельная оплата по повышенной расценке.

*Эмпирические системы заработной платы.* Эти системы различаются коэффициентами корректировки ставки при повышении степени выполнения норм. При изменении последней от 67-75% до 100% оплата происходит по повышающимся до 20-25% тарифным ставкам. Коэффициенты определяются эмпирически, но обычно за каждый процент роста эффективности повышаются на 1-1,25%. Расчеты в данных системах делаются обычно на основе отклонения средне недельных или среднемесячных показателей. Так, при системе Эмерсона для этого устанавливаются нормативы и ведется регистрация фактического времени выполнения задания.

В премиальных системах размеры премий иногда ставятся в зависимость не от частных факторов, а от обобщающего показателя эффективности использования всех производственных ресурсов (производительность труда, себестоимость, прибыль); эти системы называются все факторными.

*Система коллективных премий.* Эта система предусматривает выплату коллективных премий за снижение доли издержек на оплату труда в составе добавленной стоимости, которая рассчитывается как средняя величина за последние 3-7 лет.

*Система снижения трудоемкости.* Эта система предполагает

выплату премий за снижение трудоемкости. Удельная нормативная трудоемкость для каждого вида продукции определяется как отношение затрат труда производственных рабочих (суммарного времени) к числу единиц продукции каждого вида, а суммарная трудоемкость - как произведение удельной трудоемкости на число единиц изготовленной продукции. При выпуске нескольких видов продукции эти произведения суммируются и получается общая нормативная трудоемкость. Разница между нормативными и фактически отработанными часами образует сэкономленное время, половина которого учитывается в премиях.

Одновременно устанавливается базовый уровень производительности труда, при превышении которого пересматриваются нормы. Фактически сэкономленные "сверхнормативные" часы при этом суммируются, и оплата их откладывается до того времени, когда рост производительности труда снова окажется ниже нового 30%-го барьера.

Все рассмотренные системы имеют свои достоинства и свои недостатки. Прямая сдельная заработная плата с гарантированной повременной ставкой (оплата по тарифу за отработанные часы применяется в том случае, если производительность труда не достигает установленного уровня). При его превышении заработная плата растет в соответствии с производительностью. В ряде случаев вводится прогрессивная зависимость оплаты от производительности в виде системы "высокого нормо-часа" или "высокой сдельной ставки", и труд рабочего оплачивается пропорционально количеству изготовленной продукции или коэффициенту выполнения норм по повышенной тарифной ставке (коэффициент превышения 1,25-1,33). В сущности речь идет об аналоге отечественной сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

Сдельно-регрессивная система оплаты труда предполагает, что заработки растут медленнее, чем производительность труда. Она применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда трудно или невозможно рассчитать обоснованные нормы, и основывается на опыте предшествующих лет, а поэтому не обладает достаточной точностью. Здесь также гарантируется повременная оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла обусловленного минимума.

*Оплата руководителей.* Оплата менеджеров, особенно высших, осуществляется в соответствии с несколько иными принципами. Во-первых, для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности, а следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для менеджеров является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем чем выше должность, тем доля твердого оклада составляет меньшую величину. В-третьих, рост окладов руководителей с их возрастом должен замедляться, так как в начале карьеры нарастание опыта и

ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами.

Специфическими формами переменного денежного вознаграждения для менеджеров считаются:

1. Бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определенный процент от прибыли.

2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты, так называемые золотые наручники, обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности.

3. Опцион на акции - право в определенный момент в будущем купить акции по их цене (95-100%), действовавшей в момент его предоставления.

4. Пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за рост доходов на акцию в течение 3-5 лет. Недостатки этой формы состоят в том, что на курс акций могут влиять внешние факторы.

5. Права на участие в приросте стоимости основного капитала и "фантомные" акции. В первом случае речь идет об отложенных выплатах (тантьемах), основанных на увеличении цены акции, частично используемых в связи с системой опционов, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций. Во втором случае имеются в виду выплаты, начисляемые в акциях, наличностью, равной их стоимости в данный момент.

Традиционно заработная плата каждого работника определяется высшими руководителями на основе предложений экспертов. Последние при их подготовке используют несколько методов.

Квалификационный метод предполагает, что сначала устанавливается число разрядов (квалификационных категорий) и разрабатывается характеристика требований, которые предъявляются к исполнителям работ, входящим в каждый разряд (к специальным знаниям, навыкам, физическому и умственному развитию, ответственности, самостоятельности). Затем проводятся описание и анализ конкретных работ, имеющих на данном предприятии, и они распределяются по разрядам.

Более сложной модификацией может считаться метод рядов, который состоит в попарном сравнении несколькими экспертами имеющихся на предприятии видов работ. Работы ранжируются в соответствии с усредненными оценками, и составляется их итоговой список в порядке значимости. На его основе определяются разряды как для них, так и для аналогичных или близких по содержанию работ. Метод используется на небольших предприятиях или подразделениях.

Аналитический метод основывается на последовательной оценке факторов, общих для большинства работ, их значимости и сложности.

Общая классификация этих факторов приведена в Женевской

схеме, основывающейся на международной договоренности 1950 г.:

1. Умственные требования (специальные знания, умственная напряженность).

2. Физические требования (ловкость, мускульные напряжения), внимательность (напряжение органов чувств и нервов).

3. Ответственность за средства производства и продукцию, безопасность и здоровье других, технологические процессы.

4. Условия труда (температура, влажность, загрязненность, кислоты, масла, жиры, пыль, газы, пары, шумы, сотрясения, слепящий свет, недостаточная освещенность, опасность несчастных случаев, простуды).

На основе этой классификации каждая организация с учетом своей специфики и национальных особенностей разрабатывает собственные оценочные факторы. Так, в Германии при отнесении рабочих и работ к различным группам по отплате труда (разрядам) используется 20 факторов, главными из которых являются: требования к знаниям и образованию, ответственности, физическим и психологическим возможностям, условиям труда и проч.

Чаще всего аналитический метод основывается на системе баллов, общая сумма которых по всем факторам оценки позволяет установить количественные соотношения в сложности различных работ и распределить их по тарифным разрядам. Выполняет эту работу специальная группа менеджеров, которая отбирает значимые для определения заработной платы характеристики работ (физические нагрузки, образование, масштабы ответственности и проч.), ранжирует их и присваивает им определенные баллы.

Делается это с помощью классификатора, содержащего описание каждой характеристики и ее относительной значимости. Поскольку роль каждой характеристики может в конкретных условиях варьировать, баллы, соответствующие ей, распределяются по нескольким степеням (максимальное число присваивается последней) с "размахом" в 3-8 раз (см. таблицу ниже).

Оценка рабочих мест и определение разрядов осуществляется путем сравнения должностных инструкций, классификатора и степени выраженности каждой из характеристик и суммирования соответствующих баллов (см. таблицу внизу). В зависимости от числа последних происходит группировка должностей. Для всех работников, занимающих должности, попавшие в одну группу, устанавливается единый базовый оклад с дополнительной дифференциацией в зависимости от таких факторов, как образование, квалификация, опыт работы, стаж, состояние рынка труда и т.п.

*Стимулирование рабочим временем.* Современные

представления о трудовой мотивации предполагаю, что заработная плата должна составлять около половины средств выделяемых на поощрение персонала. Другую половину составляют разнообразные формы поощрения, не связанные напрямую с заработной платой. Важной их составляющей является стимулирование рабочем временем. Если увеличить заработную плату на 2,7 процента то это вряд ли будет иметь эффект, но одна неделя дополнительного отпуска в год даст эффект вполне заметный. А одна неделя - это именно 2,7 процента роста затрат на рабочую силу.

К стимулированию рабочем временем относятся гибкие графики работ, когда устанавливается объем часов в неделю, а работник (если это позволяют условия производства) выбирает как именно он их доработает. Обычно часть рабочего времени (присутственные часы) устанавливаются жестко.

На Западе сегодня популярны и графики работ «четыре по десять», позволяющие работнику иметь трехдневный уик-энд. Но наиболее перспективным представляется переход к виртуальному, гибкому рабочему месту.



## **5. Трудовые отношения.**

Трудовые отношения в организации регулируются как экономическими, так и вне экономическими (но защищенными правом) методами. Частные системы правоотношений строятся на основе международных принципов и норм.

***Основные положения международных соглашений регулирующих трудовые отношения. Свобода ассоциации и защита права на организацию.*** Принцип этой нормы состоит в праве трудящихся и предпринимателей, свободно и без различия, создавать свои организации с целью выдвижения и защиты своих интересов. Его принятие явилось результатом долгой борьбы трудящихся, так как возможность их действовать в рамках организации существенно улучшает положение рабочих при переговорах с работодателями. Общая же норма гражданского права ограничивая заключение соглашений продавцов товара (труда) между собой.

В соответствии с конвенцией от 1948 года трудящие (и предприниматели) без какого бы то ни было различия имеют право создавать по своему выбору организации, а также право вступать в такие организации с целью выдвижения и защиты своих соответствующих интересов.

Эти организации имеют право вырабатывать свои уставы и регламенты, свободно выбирать своих представителей, организовывать свой аппарат и свою деятельность и формулировать свою программу действий. Государственные власти воздерживаются от всякого вмешательства, способного ограничить это право или воспрепятствовать его законному осуществлению.

Организации трудящихся и предпринимателей не подлежат роспуску или временному запрещению в административном порядке.

Они имеют право создавать федерации и конфедерации, а также право присоединяться к ним, и эти организации пользуются такими же правами и гарантиями. Конвенция предусматривает равным образом право вступать в международные организации.

Приобретение прав юридического лица организациями не может быть подчинено ограничительным условиям.

При осуществлении прав, признанных за ними настоящей конвенцией, трудящиеся, предприниматели и их соответствующие организации соблюдают законность. Национальное законодательство не затрагивает гарантии, предусмотренные настоящей конвенцией, и применяется таким образом, чтобы не нарушать их.

***Право на организацию и на ведение коллективных переговоров.*** Основная идея этой нормы состоит в защите трудящихся, которые осуществляют право на организацию; невмешательство организаций

трудящихся и организаций предпринимателей со стороны друг друга; содействие ведению коллективных переговоров на добровольной основе.

Трудящиеся пользуются надлежащей защитой против любых дискриминационных действий, направленных на ущемление свободы объединения.

В особенности их следует защищать в случае отказа принять их на работу на том основании, что они являются членами ассоциаций или принимают участие в деятельности ассоциаций, в случае их увольнения или любого другого ущерба, нанесенного по той же причине.

Организации трудящихся и предпринимателей пользуются надлежащей защитой против любых актов вмешательства со стороны друг друга. Такая защита применяется в особенности в отношении действий, целью которых является поощрять господство, финансирование или контроль, осуществляемый предпринимателями или организациями предпринимателей в отношении организаций трудящихся.

Если это необходимо, создается аппарат, соответствующий условиям страны, с целью обеспечить уважение права на организацию, как оно определено конвенцией.

Если это необходимо, принимаются меры, соответствующие условиям страны, с целью поощрить развитие и использование ведения на добровольной основе коллективных переговоров по конвенции для регулирования условий труда. Эта норма конкретизирована в трудовом праве России.

*Представители трудящихся.* Норма направлена на защиту представителей трудящихся на предприятии. Представители трудящихся, которые признаны таковыми в соответствии с национальным законодательством или практикой, должны пользоваться защитой от любого действия, которое может нанести им ущерб, включая увольнение, основанное на их статусе. Эта защита распространяется на их деятельность в качестве представителей трудящихся, их участие в профсоюзной деятельности или на их членство в профсоюзе в той мере, в какой она действует в соответствии с существующим законодательством, коллективными договорами или другими совместно согласованными условиями.

Представителям трудящихся должны предоставляться на предприятии соответствующие возможности, позволяющие им быстро и эффективно выполнять свои функции; предоставление таких возможностей не должно снижать эффективность работы соответствующего предприятия.

Осуществление настоящей конвенции может быть обеспечено посредством национального законодательства, коллективных договоров или другим путем, соответствующим национальной практике.

*Трудовые отношения на государственной службе.* Международное право отдельно регулирует трудовые отношения связанные с государственной службой. Предусматривается защита государственных служащих, принимающих участие в организациях государственных служащих, невмешательство со стороны государственных органов власти, участие в переговорах или в определении условий занятости, гарантирование урегулирования споров.

Предусматривается, что государственные служащие должны пользоваться надлежащей защитой против любых дискриминационных действий, направленных на ущемление объединения в области занятости.

Их организации должны пользоваться надлежащей защитой против любых актов вмешательства со стороны государственных органов власти в их создание, деятельность или управление ими. Организации государственных служащих пользуются полной независимостью от государственных органов власти.

Государственные служащие пользуются, как и другие трудящиеся, гражданскими и политическими правами, которые имеют существенное значение для нормального осуществления свободы объединения при единственном условии соблюдения обязательств, вытекающих из их статуса и характера выполняемых ими функций.

Представителям признанных организаций государственных служащих предоставляются такие возможности, которые позволяют им быстро и эффективно выполнять свои обязанности как в их рабочее время, так и вне его; предоставление таких возможностей не наносит ущерба эффективной работе соответствующего ведомства или службы.

Меры, соответствующие условиям страны, должны поощрять использование процедуры ведения переговоров об условиях занятости государственных служащих или других методов, которые позволят представителям государственных служащих участвовать в определении этих условий. Урегулирование споров достигается путем переговоров между сторонами или посредством процедур, гарантирующих независимость и беспристрастность (таких, как посредничество, примирение и арбитраж).

*Равное вознаграждение* Огромное значение имеет принцип равного вознаграждения мужчин и женщин за труд равной ценности. Долгое время он являлся предметом острых дискуссий так как его противники полагали, что требование равного вознаграждения приведет к фактической дискриминации женщин при трудоустройстве. Однако с

момента его принятия в 1951 году удалось показать, что несмотря на многие проблемы он реально исполним. Реализация этого принципа имеет и большое макроэкономическое значение. Не говоря о том, что любые внеэкономические ограничения на рынке труда, как правило, вредны.

Разумеется, принятие принципа далеко не решило проблему. Например, осталась группа правовых проблем связанных с принципами типа принципа Макдональдса не брать на работу красивых официанток и т.д.

Государство при помощи средств, соответствующих действующим методам установления ставок вознаграждения, поощряет и в той мере, в какой это совместимо с указанными методами, обеспечивает применение в отношении всех трудящихся принципа равного вознаграждения мужчин и женщин за труд равной ценности.

Конвенция 1951 года затрагивает основную заработную плату и всякие другие вознаграждения, предоставляемые прямо или косвенно в деньгах или в натуре предпринимателем трудящемуся в силу выполнения последним какой-либо работы. Она определяет "равное вознаграждение" за труд равной ценности как вознаграждение, определяемое без дискриминации по признакам пола.

Этот принцип может применяться путем национального законодательства, всей системы определения вознаграждения, установленной или признанной законодательством, коллективных договоров либо сочетания этих различных способов. Одним из методов, призванных способствовать применению настоящего принципа, является объективная оценка различных обязанностей на основе выполняемой работы.

Конвенция предусматривает, что правительства сотрудничают с организациями предпринимателей и трудящихся с целью проведения в жизнь положений настоящей конвенции.

*Прекращение трудовых отношений.* Этот принцип направлен против прекращения трудовых отношений без законного основания. Соответствующая конвенция имеет широкую сферу действия и применяется посредством национального законодательства, за исключением случаев, когда она применяется путем коллективных договоров, решений арбитражных или судебных органов или любым другим способом, соответствующим национальной политике.

Конвенция определяет нормы обоснования прекращения трудовых отношений (необходимость законного основания, связанного со способностями или поведением трудящегося или вызванного производственной необходимостью предприятия или службы). В ней перечисляются далее причины, которые не являются законным

основанием для прекращения трудовых отношений, например: членство в профсоюзе или участие в профсоюзной деятельности в соответствующее время, намерение стать представителем трудящихся или выполнение функций представителя трудящихся, подача жалобы или участие в деле, возбужденном против предпринимателя по обвинению в нарушении законодательства, раса, цвет кожи, пол, семейное положение, семейные обязанности, беременность, вероисповедание, политические взгляды, национальность или социальное происхождение, отсутствие на работе в период пребывания в отпуске по материнству, временное отсутствие на работе в связи с болезнью или травмой.

Конвенция излагает как процедуры, применяемые до и во время прекращения трудовых отношений, так и процедуру обжалования решения о прекращении трудовых отношений. Чтобы бремя доказывания необоснованности увольнения не возлагалось только на трудящегося, конвенция предусматривает первую, или вторую, или обе следующие возможности: а) бремя доказывания наличия законного основания для увольнения лежит на предпринимателе; б) компетентные органы наделяются полномочиями выносить решение о причине увольнения с учетом представленных сторонами доказательств и в соответствии с процедурами, предусмотренными национальным законодательством и практикой.

Конвенция предусматривает право трудящегося, с которым намечено прекратить трудовые отношения, быть предупрежденным об этом за разумный срок или получить денежную компенсацию вместо предупреждения, если он не совершил серьезного проступка, выходное пособие и/или другие виды защиты дохода (пособия из фонда страхования по безработице, фондов помощи безработным или другие формы социального обеспечения).

В случае необоснованного увольнения и если отменить решение об увольнении и/или восстановить трудящегося на прежней работе не представляется возможным, выплачивается соответствующая компенсация или иное пособие, которое может считаться целесообразным.

*Прекращение трудовых отношений по экономическим, технологическим, структурным или аналогичным причинам.* Соответствующая часть конвенции дало подробное изложение обязанности предпринимателя консультироваться с представителями трудящихся и информировать компетентные органы как можно раньше, предоставляя относящуюся к вопросу информацию.

*Трехсторонние консультации.* Эта правовая норма предусматривает эффективные консультации между представителями правительства, предпринимателей и трудящихся для применения международных трудовых норм.

В соответствии с этими принципами государство осуществляет процедуры, которые обеспечивают эффективные консультации между представителями правительства, предпринимателей и трудящихся по следующим вопросам:

по ответам правительств на вопросники, касающиеся пунктов повестки дня Международной конференции труда, и по их замечаниям и предлагаемым текстам, которые будут обсуждаться конференцией;

по предложениям компетентному органу или органам власти в связи с представлением конвенций и рекомендаций в соответствии со статьей 19 Устава МОТ;

по повторному рассмотрению через соответствующие промежутки времени возможностей ратификации и применения конвенций и рекомендаций;

по вопросам, возникающим в связи с докладами, которые должны представляться МОТ согласно статье 22 Устава МОТ:

по предложениям о денонсировании ратификационных конвенций.

Характер и форма процедур определяются в соответствии с национальной практикой после консультации с представительными организациями предпринимателей и трудящихся, где такие организации существуют. Эти организации свободно выбирают своих представителей в целях осуществления процедур. Предприниматели и трудящиеся представлены на равной основе в любых компетентных органах.

Консультации должны проводиться через соответствующие промежутки времени, установленные по согласию, но, по крайней мере, раз в год. Компетентный орган власти выпускает ежегодный доклад об осуществлении процедур.

*Коллективные переговоры* Особое значение имеет норма регулирующая коллективные переговоры. Ее цель - содействовать ведению свободных и добровольных переговоров. Конвенция предусматривается принятие мер, соответствующих национальным условиям, для содействия коллективным переговорам.

Конвенция определяет цели, которые имеют эти меры, и уточняет, что ее положения не препятствуют функционированию систем трудовых отношений, где коллективные переговоры проходят в рамках примирительного или арбитражного механизма или органов, в которых стороны, ведущие коллективные переговоры, добровольно принимают участие.

Она предусматривает предварительные консультации с организациями предпринимателей и трудящихся и уточняет, что меры, принимаемые с целью содействия коллективным переговорам, не должны ограничивать свободу коллективных переговоров.

Применение положений настоящей конвенции обеспечивается коллективными договорами, арбитражными решениями или любым

другим способом, соответствующим национальной практике; за неимением таковых оно обеспечивается национальным законодательством.

*Установление минимальной заработной платы* После того как в начале века Генри Форд доказал экономическую целесообразность установления минимальной заработной платы эта идея после долгой борьбы стала общепризнаной. Надо иметь в виду, что минимальная заработная плата имеет не только социальное, но и экономическое значение. Например, низкая заработная плата препятствует процессам автоматизации и роботизации, то есть, объективно, прогрессу. Соответствующая правовая норма направлена на защиту от неоправданно низкой заработной платы.

Государство обязуется ввести систему установления минимальной заработной платы, охватывающую все группы работающих по найму, условия труда которых делают применение такой системы целесообразным; эти группы трудящихся определяются либо с согласия, либо после консультации с заинтересованными представительными организациями предпринимателей и трудящихся, где таковые существуют.

Факторы, которые учитываются при определении уровня минимальной заработной платы, включают, насколько это возможно и приемлемо, потребности трудящихся и их семей, а также экономические соображения, в том числе требования экономического развития и поддержания высокого уровня занятости.

Необходимо создавать и сохранять процедуру, учитывающую национальные условия и потребности, позволяющую устанавливать и пересматривать минимальную заработную плату.

В связи с учреждением и применением такой процедуры предусматриваются консультации с заинтересованными представительными организациями трудящихся и предпринимателей или, где таковых не существует, с заинтересованными представителями предпринимателей и трудящихся. В случаях, когда это соответствует характеру процедуры установления минимальной заработной платы, предусматривается принятие положений, обеспечивающих их непосредственное участие в применении этих положений на равной основе. При некоторых условиях в применении положений возможно участие экспертов.

Минимальная заработная плата имеет силу закона; неприменение этого положения влечет за собой санкции.

Для обеспечения эффективного применения всех положений о минимальной заработной плате принимаются соответствующие меры, например надлежащая инспекция, дополненная другими необходимыми мерами.

*Охрана заработной платы.* С предыдущей нормой тесно связана норма направленная на быструю и полную выплату заработной платы, охраняемая от противозаконной практики.

Денежная заработная плата выплачивается исключительно в валюте, имеющей законное обращение (возможна выплата заработной платы банковскими чеками, если она разрешена согласно определенным условиям).

Частичная выплата заработной платы в виде пособия натурой (за исключением заработной платы в виде спиртных напитков, а также в виде вредных для организма наркотиков) может быть разрешена, если такая выплата является обычной и желательной и если она соответствует интересам трудящегося и его семьи и приносит им известного рода пользу. Выдача такого пособия должна представлять справедливую и разумную стоимость.

Как правило, заработная плата выплачивается непосредственно заинтересованному трудящемуся, которому конвенция гарантирует свободу распоряжаться своей заработной платой по своему усмотрению, не принуждая его к пользованию магазинами при предприятии.

Товары в таких магазинах должны продаваться по справедливым и разумным ценам. Эти магазины должны функционировать не с целью получения предприятием прибыли, а в интересах занятых на нем трудящихся, когда у трудящегося нет доступа в другие магазины.

Конвенция содержит также положения, касающиеся упорядочения и ограничений вычетов из заработной платы. Заработная плата охраняется от ареста или цессии в той мере, в какой это считается необходимым для обеспечения содержания трудящегося и его семьи. В случае банкротства предприятия или ликвидации его в судебном порядке трудящиеся пользуются в отношении заработной платы положением привилегированных кредиторов.

Другие положения касаются периодичности выплаты заработной платы, дней и места выплаты, предоставляемой трудящимся информации, введения санкций и других мер, направленных на обеспечение осуществления настоящей конвенции.

Рассматриваемая норма применяется в отношении всех лиц, которым следует выплачивать заработную плату, однако компетентные органы могут после консультаций с организациями предпринимателей и трудящихся исключить лиц, не занятых физическим трудом, работающих на дому, и лиц, находящихся в аналогичной ситуации.

***Трудовое и гражданское право.*** Экономика невозможна без человеческого труда, без рынка труда. Но положение продавца труда и покупателя исходно асимметричны. Эта асимметрия может вести и ведет к нарушению основных механизмов рынка, а значит, в конечном счете, невыгодна всем участникам. Если учесть и социально-политические факторы связанные с продажей рабочей силы (в демократических



странах большинство продавцов рабочей силы это избиратели), то вполне понятно, почему первые попытки правового регулирования в сфере наемного труда были предприняты уже в эпоху промышленных революций 19 века. Уже тогда к обществу и к государствам пришло понимание необходимости защищать лиц наемного труда от чрезмерной эксплуатации, хотя бы для того, что бы создать условия для нормального воспроизводства рабочей силы.

Говоря о рынке труда надо иметь в виду, что труд как товар обладает столь уникальными характеристиками, что правовые отношения связанные с его продажей всегда выделяются в особую группу. Продажа труда может иметь место лишь при условии, если работник юридически свободен и может по своему усмотрению распоряжаться своими способностями к труду. С одной стороны, юридическая свобода не вынуждает его продавать свой труд; эта необходимость появляется лишь тогда, когда он не имеет всего необходимого для ведения своего собственного хозяйства как источника получения всех нужных для жизни благ.

Появление на рынке продавца, в свою очередь, еще не гарантирует продажи его товара – для этого нужен покупатель. Таким покупателем становится предприниматель, располагающий всем необходимым для ведения своего хозяйства, кроме наемных работников. Здесь надо иметь в виду одно важное обстоятельство: предприниматель, покупая рабочую силу, вместе с этим предлагает работнику трудиться на определенном рабочем месте. В свою очередь и работник, продавая свой труд предъявляет спрос на определенное рабочее место.

После купли-продажи обычного товара продавец и покупатель в большинстве случаев прекращают свои взаимоотношения. Отношения же купли-продажи труда непрерывны с момента найма работников до их увольнения. Поэтому не правы те, кто считает, что рынок труда существует лишь за пределами предприятия, а те работники, которые заняты на фирме, уже не состоят в отношениях купли-продажи своего труда с предпринимателем. Предъявляя спрос, предприниматель адресует его не только тем, кто ищет работу, но занятым на других предприятиях, предлагая им более выгодные условия найма. В то же время и среди занятых работников немало тех, кто ищет работу на других предприятиях с более выгодными условиями найма.

Исходя из всего вышесказанного, можно выделить следующие основные особенности товара «труд»:

собственник и носитель этого товара – человек со всеми его правами и обязанностями, охраняемыми законом. Предприниматель не может произвольно использовать работника, он должен соблюдать общественные и правовые нормы, регулирующие рынок труда.

Труд – это товар производственного назначения, но, в отличие от вещественных факторов производства, он не несет на себе личностную нагрузку и поэтому является решающим.

Есть еще одна сторона этого приоритета, которая выявлена мировой экономической наукой, в т.ч. трудовой теорией стоимости К. Маркса. В соответствии с этой теорией, продукт создается двумя факторами: трудом и средствами производства. Однако новую стоимость, заключенную в произведенном товаре, создает живой труд работника, тогда как стоимость вещественных факторов лишь переносится на производимый товар как составная часть издержек его производства. Вся вновь созданная живым трудом в течение года стоимость образует национальный доход, который является источником дохода всех слоев населения.

Трудовые правоотношения в российском праве могут возникать как в рамках трудового права так и в рамках гражданского права. Гражданско-правовые правоотношения рассматривают труд как товар и исходят из характерных для гражданского права (и вообще для частного права) принципов свободы воли сторон. Это означает, что стороны свободны в выборе условий договора. Они могут назначить любую оплату труда, любые условия труда и т.д. Однако, особая значимость «товара», социальные и политические его аспекты привели к возникновению трудового права, где труд не просто товар. В трудовом праве стороны не равны. Работник имеет ряд преимуществ перед работодателем. Эти преимущества выражаются в наличие минимальных условий для трудового договора (оплата труда, время работы, условия труда и т.д.), которые стороны не вправе изменить в сторону ухудшения. То есть эти нормы являются императивными.

С правовой точки зрения, основным критерием определяющим относятся ли отношения к сфере трудового или гражданского права является ответ на вопрос: что продается, результат труда или процесс труда? Если объектом является результат труда, то используются принципы гражданского права, если объектом является процесс труда, то используются принципы гражданского права. Для последнего случая характерна регламентация труда, а с внешней точки зрения «вписанность» работника в коллектив, наличие у него вполне определенной роли, в частности, наличие трудовой книжки. Правда, последнее требование не совсем соответствует требованиям международного права.

Ответ на вопрос к какой области права относятся конкретные правоотношения принципиален. Если они находятся в области трудового права, то любые изменения ухудшающие положение работника по сравнению с нормами трудового права (а точнее с условиями коллективного договора) недействительны. Если отношения находятся в области гражданского права (договор подряда, договор

возмездного оказания услуг, авторский договор и т.д.) то стороны вольны в выборе условий договора, если они не противоречат закону.

На практике идентификация принадлежности договора к той или иной области прав не является простой задачей. Гражданское право допускает конструирование договоров являющихся комбинацией разнообразных договоров, если они не противоправны. Более того, серьезные изменения в экономике привели к явному разрыву трудового права и экономических реалий. Поэтому, сегодня определить в какой области прав находится конкретный договор не просто. Тем более, что грань между публичным и частным правом не жесткая. Большинство отраслей права, включая трудовое право относится частью к публичному, а частью к частному праву. Соответственно, и методы и нормы являются достаточно смешанными.

Таблица 5. Сравнение трудового и гражданского права.

Трудовое право	Гражданско-правовые отношения
Наличие минимальных условий, которые стороны не вправе ухудшит	Стороны свободны в выборе условий, если они и их последствия не противоправны
Риск возлагается на работодателя	Риск принимает исполнитель

Важной особенностью является и распределение рисков. В трудовом праве риски неисполнения работ, а также риски потери трудоспособности ложатся на работодателя, а в трудовом праве они по общей норме ложатся на исполнителя. Это приводит к существенной разнице в экономике правоотношений. Можно сказать, что гражданское право полностью соответствует модели рынка, а трудовое право социально ориентированно. В нем механизмы рынка сильно ограничены внерыночными нормами.

Так важнейшей целью правового регулирования рынка труда является контроль безработицы.

**Безработица.** Безработица - это социально-экономическое явление, при котором часть населения не может найти себе работу. Безработица является одним из основных факторов усиления неустойчивости социально-экономического положения. Безработица осознается учеными и политиками как главная проблема мирового развития. Важность этой проблемы заключается в том, что безработица напрямую связывает экономические, социальные и психологические последствия.

В соответствии с определением международной организации труда (МОТ) к безработным относятся лица, не имеющие работы, активно ее ищущие и готовые начать работать в течение определенного периода.

Учет безработных осуществляется путем обследования домашних хозяйств, регистрации безработных или учета выплат по безработице. Многие страны используют метод регистрации, по которому к безработным относятся зарегистрированные в государственных трудовых бюро в целях поиска работы и в тот момент не имеющие ее.

Аналогичной точки зрения придерживается Россия. В Российской Федерации безработными признается трудоспособный гражданин, который не имеет работы и заработка, зарегистрирован в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищущий работу и готовый приступить к ней. Между странами существуют значительные различия в регистрации безработных. Статистика МОТ в число занятых включает лиц, которые работают не менее одного часа в неделю и учитываются в отчетных документах.

Понятие "безработный" охватывает не только тех людей, которые потеряли работу в связи с увольнением, но и тех, кто добровольно оставил работу в надежде найти более интересную и доходную работу.

В России решение о признании гражданина безработным принимается службой занятости по месту жительства не позднее 11 дней с момента обращения. В службу занятости представляются паспорт, трудовая книжка или документ ее заменяющий, документ, удостоверяющий профессиональную квалификацию, справка о среднем заработке за последние три месяца по последнему месту работы (для впервые ищущих работу, не имеющих профессии (специальности) в службу занятости представляется паспорт и документ об образовании).

Если гражданин Российской Федерации в течение 10 дней со дня регистрации не получает подходящей работы со стороны органов службы занятости, то он признается безработным.

В соответствии с российским законодательством безработными не могут быть признаны граждане не достигшие шестнадцатилетнего возраста, а также те которым назначена пенсия по старости (по возрасту), за выслугу лет, как и отказавшиеся в течении 10 дней со дня их регистрации в органах службы занятости от двух вариантов подходящей работы (одна и та же работа не может быть предложена гражданину дважды). Не признаются безработными граждане 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 для регистрации в качестве безработных, а также осужденные по решению суда к исправительным работам без лишения свободы, а также с наказанием в виде лишения свободы.

Для гражданина, зарегистрированного в качестве безработного, важно узнать, является ли предлагаемая ему работа подходящей или нет.

Подходящей считается такая работа, которая соответствует профессиональной подготовке, условиям последнего места работы,

состоянию здоровья, транспортной доступности рабочего места. Соответственно неподходящей считается работа, предполагающая перемену места жительства без согласия гражданина, не имеющая необходимых условий труда, а также не обеспечивающая заработок в размере ниже среднего заработка, исчисленного за последние три месяца по последнему месту работы (кроме граждан, имеющих среднемесячный заработок выше средней заработной платы в РФ, крае, области и т.п.).

Право граждан на трудоустройство может быть реализовано как путем прямого обращения к работодателям, так и через бесплатное посредничество службы занятости.

Граждане, зарегистрированные в качестве лиц, которые ищут работу, имеют право на: подбор и предоставление подходящей работы, бесплатную консультацию по профориентации, получение соответствующей информации с целью выбора вида занятости, места работы и режима труда, пособие по безработице в случае непредставления работы, участие в общественных работах и др. К обязанностям безработного относятся: регулярная перерегистрация в органах службы занятости (не реже двух раз в месяц), недопустимость отказа от предлагаемой подходящей работы, уведомление государственной службы занятости о трудоустройстве на временную работу или работу с неполным рабочим днем.

Безработица - это сложное социально-экономическое явление, возникающее под воздействием тех или иных причин. В экономической литературе по-разному трактуются экономическая сущность безработицы и причины ее появления.

В марксистской теории безработица связывается с процессом накопления капитала, в результате которого потребность в живом труде (переменном капитале) растет медленнее, чем в оборудовании, машинах, агрегатах (постоянном капитале).

В западной экономической мысли безработица связывается с экономической целесообразностью использования ресурсов. В связи с этим используется такой термин, как "естественная безработица". Естественная безработица - это безработица, при которой часть трудоспособного населения находится в стадии поиска или выбора лучшего места работы или подготовки к трудоустройству. В США в 60-х гг. естественным уровнем безработицы считался показатель в 4,3%, в 70-х - 6,6%, а в 80-90-х - около 7%. Превышение уровня естественной безработицы зависит от экономической конъюнктуры страны.

Безработицу можно классифицировать по следующим типам

- фрикционная безработица - безработица, обусловленная добровольной сменой наемными работниками места работы или периодами их временного увольнения.

- структурная безработица - безработица, при которой имеются свободные рабочие места, но работодатели не могут их укомплектовать из-за профессионально - квалификационного несоответствия безработных и вакансий. Характеризуется чрезмерной занятостью трудоспособных людей в ненужных и недозанятостью в нужных производствах.

- циклическая безработица - обусловлена спадом в экономическом цикле, когда занятость в связи с этим сокращается, а безработица растет.

- классическая безработица - возникает при высвобождении части работающих в целях повышения заработной платы оставшимся работникам.

- технологическая безработица - появляется вследствие сокращения занятых на производстве в связи с его автоматизацией, внедрением новых технологий.

- сезонная безработица - безработица, в основе которой лежит сезонный характер некоторых видов экономической деятельности.

- скрытая безработица - люди, желающие работать в полную силу, вынуждены трудиться неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день.

В развитых странах значительная часть прироста безработных приходится на структурную безработицу. В то же время на практике достаточно сложно выявить, какие из факторов способствуют возникновению безработицы.

Уровень безработицы - это отношение числа безработных к общему числу экономически активного населения.

В развитых странах по мере изменения структуры рабочей силы меняется и состав безработных. Среди них возрастает доля работников преимущественно не физического труда, отраслей сферы услуг.

***Безработица в России.*** В России с переходом на рыночные отношения наметилась тенденция к росту безработных. В нашей стране среди безработных наиболее высока доля женщин. Более половины всех безработных находится в возрасте от 30 до 49 лет. Более трети российских безработных имеют среднее (полное) общее образование.

После кризиса августа 1998 г. среди безработных увеличилась доля лиц, имеющих среднее и высшее профессиональное образование. Значительная часть безработных имеют опыт трудовой деятельности. Почти треть граждан стали безработными в результате ликвидации предприятий или собственного дела. Российские безработные используют разные способы поиска работы. Более половины безработных пытались найти подходящую работу, используя личные связи. Почти 40% безработных обращались в службу занятости (из них 39,9% - в государственную службу занятости). Треть безработных непосредственно обращались к работодателям. Пытались организовать

собственное дело - 1,1% безработных граждан. Среднее время поиска работы составляет около 9 месяцев. Для тех же, кто не имел работы в течение последнего года, этот срок составляет - 13, 3 месяца. По профессиональной принадлежности среди безработных преобладают квалифицированные рабочие крупных и мелких промышленных предприятий, художественных промыслов, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр, а также неквалифицированные рабочие.

В странах с социальной рыночной экономикой безработным гражданам оказывается существенная материальная и социальная поддержка.

Она включает следующие меры:

- 1) предоставление компенсаций работникам, высвобожденным с предприятий, организаций,
- 2) выплата стипендий в период профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации,
- 3) выплата пособия по безработице,
- 4) возможность участия в общественных работах,
- 5) компенсация затрат в связи с добровольным переездом в другую местность по предложению службы занятости.

Размер пособия по безработице в разных странах исчисляется по-разному. В России размер пособия по безработице устанавливается в процентном отношении к среднему заработку, исчисленному за последние три месяца по последнему месту работы, если работник в течение 12 месяцев, предшествовавших началу безработицы, имел оплачиваемую работу не менее 26 календарных недель.

Для иных категорий граждан, включая потерявших работу и заработок (доход) в течение 12 месяцев, предшествующих началу безработицы, и имевших в этот период оплачиваемую работу менее 26 календарных недель, ищущих работу впервые, а также стремящихся возобновить трудовую деятельность после длительного перерыва (более года), разовое пособие по безработице устанавливается в размере минимальной оплаты труда.

В Российской Федерации продолжительность периода выплаты пособия по безработице не может превышать 12 календарных месяцев в суммарном исчислении в течение 18 календарных месяцев. Если безработный по истечении 18 календарных месяцев не получил подходящей оплачиваемой работы, то он имеет право на повторное получение пособия по безработице в размере минимальной оплаты труда.

Пособие по безработице выплачивается не реже двух раз в месяц при условии прохождения безработным перерегистрации в установленные службой занятости сроки. Могут устанавливаться и более продолжительные сроки выплаты пособия по безработице

региональными и местными органами государственной власти при условии их выплаты за счет средств соответствующих бюджетов.

В нашей стране пособие по безработице не может быть ниже минимального размера оплаты труда и вместе с тем не выше уровня средней заработной платы, сложившегося в республике Российской Федерации, крае, области, городах Москве и Санкт-Петербурге, автономной области, автономном округе. Гражданам, впервые ищущим работу, не имеющим профессии, пытающимся возобновить трудовую деятельность после длительного перерыва, и ряду иных категорий безработных граждан пособие выплачивается в размере минимальной оплаты труда.

Российское законодательство предусматривает прекращение выплаты пособия по безработице. Это возможно в следующих случаях: трудоустройство безработного, прохождения профессиональной подготовки или переподготовки по направлению службы занятости, длительной (более месяца) неявки безработного в органы службы занятости без уважительных причин, переезда безработного в другую местность, попытки получения пособия по безработице обманным путем, осуждение лица, получающего пособие по безработице, назначение пенсии по старости (по возрасту), за выслугу лет.

Выплата пособия по безработице может быть приостановлена на срок до трех месяцев в случаях трудоустройства безработного на временную работу или работу с неполным рабочим днем без уведомления центра занятости, нарушения безработным правил регистрации.

***Статистика безработных в Москве в 1999 г. Прогнозы на 2000г.*** За прошлый год число зарегистрированных безработных в Москве сократилось на 15% - с 52,5 тысячи до 44,6 тысячи человек, что составляет 0,8% от экономически активного населения города.

По данным столичного комитета труда и занятости, значительную роль в снижении уровня безработицы сыграло то, что в прошедшем году в столице 7,6 тысячи человек были трудоустроены на новое место еще до момента их увольнения. Кроме того, 15,6 тысячи человек было направлено на переподготовку и повышение квалификации, на что было израсходовано 151,7 млн. рублей.

Между тем сегодня в столице существует 140 тысяч вакансий. Примерно для 45 тысяч из них предусмотрен заработок выше 2,5 тысячи рублей в месяц. Однако господа безработные не спешат выйти на службу. Это объясняется тем, что большая часть вакансий предполагает "черновой" труд, что не престижно. Тем не менее в текущем году правительство Москвы рассчитывает снизить общий уровень безработицы еще на 12,5 % - до 39 тысяч человек. Правда, официальная статистика не учитывает скрытую безработицу. Однако, по разным



оценкам, число незарегистрированных безработных превышает число состоящих на учете в 4-5 раз.

**Квотирование рабочих мест.** Другим вне рыночным механизмом регулирования рынка труда является квотирование рабочих мест, с целью повысить конкурентно способность ряда социальных групп. Например, в Москве квотирование рабочих мест регулируется Законом <sup>0</sup>"О квотировании рабочих мест в городе Москве" от 12 ноября 1997 года N 47. Который определяет правовые, экономические и организационные основы квотирования рабочих мест в городе Москве для обеспечения дополнительных гарантий гражданам, особо нуждающимся в социальной защите, реализации ими права на труд, социальную защиту от безработицы и в целях смягчения социальной напряженности на рынке труда.

Квота - это минимальное количество рабочих мест для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы, которых работодатель обязан трудоустроить в данной организации, включая количество рабочих мест, на которых уже работают граждане указанных категорий.

Организациям независимо от организационно - правовых форм и форм собственности, расположенным на территории города Москвы (кроме органов государственной власти Российской Федерации и органов местного самоуправления), численность работников в которых составляет свыше 15 человек, устанавливаются квоты для приема на работу граждан из числа лиц, особо нуждающихся в социальной защите.

Общественные объединения инвалидов и находящиеся в их собственности организации, уставный капитал которых состоит из вклада общественного объединения инвалидов, освобождаются от обязательного квотирования рабочих мест для инвалидов.

К группам населения, для которых осуществляется квотирование рабочих мест, относятся граждане Российской Федерации и лица без гражданства, постоянно проживающие в городе Москве:

- инвалиды, имеющие в соответствии с индивидуальной программой реабилитации рекомендацию к труду;
- молодежь в возрасте до 18 лет (сироты, выпускники детских домов, дети, оставшиеся без попечения родителей, и другие).

С учетом ситуации, складывающейся на рынке труда города, Правительство Москвы может устанавливать квоты и для других категорий граждан, особо нуждающихся в социальной защите.

**Забастовка.** Другим вне рыночным инструментом является забастовка, право на которую предусмотрено законам большинства развитых стран. Российское право регулирующее забастовки как и правоприменительная практика развиты недостаточно, поэтому обратимся к примеру Германии, где эти вопросы проработаны неплохо и чья правовая система исторически близка к российской.

По германскому праву забастовкой является совместное и осуществленное по плану прекращение работы несколькими наемными работниками, целью которого является возобновление работы после успешного осуществления выдвинутых требований в форме заключения тарифного соглашения. Даже частичное невыполнение трудового задания, так называемая забастовка со сниженным темпом работы, является забастовкой.

Судопроизводство разработало общие нормы правового регулирования, определяющие допустимость забастовки. В соответствии с ними на забастовку распространяется высшее требование соразмерности. Это означает, что цели забастовки и средства их достижения должны учитывать экономические возможности: не должно быть явной угрозы общественному благу. Отсюда Федеральный суд Германии по трудовым спорам вывел следующие главные требования:

- Забастовка должна быть направлена на достижение правомерных целей и установления затем трудового мира, а также быть объективно необходимой. Кроме того, забастовка может быть лишь последним средством после исчерпания всех иных возможностей достижения соглашений (принцип последнего воздействия). А поэтому вообще должна быть применена согласительная процедура;

- Забастовка должна быть организована по правилам честной борьбы и не может ставить своей целью уничтожение противника. Но это не означает обязательного применения щадящих средств борьбы;

- После окончания забастовки обе стороны тарифного соглашения обязаны содействовать скорейшему и всеобъемлющему установлению трудового мира.

**Профсоюзные забастовки.** Объявлять и проводить забастовки могут только профсоюзы. Не санкционированная заранее соответствующими профсоюзными органами, а также впоследствии одобренная и взятая под свою ответственность профсоюзом забастовка является так называемой несанкционированной забастовкой, а поэтому незаконной.

Забастовки против не охваченных тарифными соглашениями работодателей, не входящих в союзы предпринимателей, являются допустимыми, если соблюдаются определенные правила

Забастовки для урегулирования или разрешения споров в связи с правовым режимом предприятия являются противоправными. Такие разногласия должны улаживаться согласно установленному порядку. Если забастовку ведет или берет на себя профсоюз, то можно предполагать, что целью забастовки является урегулирование условий труда и зарплаты, и тем самым забастовка является правомерной.

Забастовки во время действия обязаны решать споры мирным путем. Наш правовой порядок не знаком с единой системой допустимых средств забастовочной борьбы. Общей забастовкой является такая, когда у всех работодателей отрасли бастуют наемные работники или когда все наемные работники одного предприятия прекращают работу. О частичной или центральной забастовке, которая также является допустимой, речь идет, когда бастуют только определенные участки одного предприятия или определенные центральные предприятия отрасли и тем самым значительно снижается производительность предприятия или отрасли. Во время всеобщей забастовки прекращают работу все наемные работники и тем самым парализуют народное хозяйство.

Последствия незаконной забастовки. Если забастовка является незаконной, то между сторонами возникают право притязания на возмещение ущерба и, прежде всего обоюдосторонние требования прекратить соответствующие действия. Работодатель может провести свое требование о прекращении незаконной забастовки уже на основании распоряжения суда об обеспечении его притязаний.

Оправдывает ли участие наемного работника в так называемой «дикий» забастовке его увольнение. Как правило это зависит от обстоятельств конкретного случая.

**Локаут.** Антиподом забастовки является локаут. Локаутом является осуществленное одним или несколькими работодателями запланированное отстранение наемных работников от работы с удержанием зарплаты, направленное на возобновление работы после достижения поставленной цели. Предприниматели так же как и работники могут объединяться для защиты своих интересов. В ноябре 1994 года при участии 22 объединений предпринимателей был создан Координационный совет объединений работодателей, получивший статус общероссийского. Совет признан наиболее представительной организацией работодателей России и принят в международную организацию предпринимателей-работодателей (МОП).

Локаут может относиться ко всем наемным работникам предприятия. Но он может быть напавлен и против отдельных работников, которые уже начали забастовку, или против определенных групп наемных работников, например квалифицированных специалистов, либо против определенных производственных подразделений. Локаут, целенаправленно охватывающий только членов бастующего профсоюза, но не распространяющийся на неорганизованных в нем наемных работников, является незаконным

согласно ст.9 абз.3 Конституции (решение Федерального суда Германии по трудовым спорам).

Федеральный суд Германии по трудовым спорам и Федеральный конституционный суд Германии рассматривает локаут как допустимую форму защитной реакции на краткосрочную частичную забастовку. По подтвержденному Федеральным конституционным судом мнению Федерального суда по трудовым спорам на локаут распространяется высший принцип соразмерности, т.е. учет экономической ситуации и недопущение угрозы общественному благу, с одной стороны, и запрет на чрезмерные масштабы локаута (оцениваемые по признакам приемлемости, необходимости и пропорциональности), с другой стороны. В частности, в Германии определены следующие критерии:

- Цель и время. Локаут должен быть приемлем и необходим для достижения поставленной цели и последующего установления трудового мира, локаут должен рассматриваться как последнее средство воздействия.

- Интенсивность. Должны соблюдаться правила честной борьбы: локаут не может быть направлен на уничтожение противника.

- Ограниченность областью тарифных соглашений. Область тарифных соглашений должна постоянно рассматриваться как соразмерный предел, ограничивающий область трудового конфликта. Расширение области трудового конфликта с помощью локаута, как правило, не является необходимым для установления равновесия между сторонами, ведущими переговоры.

**Количественные ограничения.** Чем более ограниченной является забастовка внутри определенной тарифной области, тем сильнее желание работодателя расширить область трудового конфликта, перенеся его на другие предприятия. При забастовке, охватывающей менее 25% наемных работников тарифной области, локаут рассматривается как соразмерный, если со своей стороны он охватывает также не более 25% наемных работников данной тарифной области; более широкие масштабы локаута, как правило, являются непропорционально большими и тем самым делают локаут незаконным. При забастовке, охватывающей более 25% наемных работников тарифной области, желание работодателя расширить область трудового конфликта соответственно уменьшается. Отсюда следует, что в целом не должно бастовать или подвергаться локауту более 50% наемных работников.

**Прекращение локаута.** После прекращения локаута обе стороны, заключившие тарифное соглашение, обязаны как можно быстрее и полнее восстановить трудовой мир. Если локаут является незаконным, то можно потребовать его прекращения или возмещения ущерба.

Кроме того, наемный работник может по веской причине без предупреждения уволиться по собственному желанию. Локаут имеет, как правило, отсроченное действие. Это означает, что временно приостанавливается выполнение основных обязательств по трудовому правоотношению, т.е. обязательства предоставить работу, с одной стороны, и обязательства платить зарплату, с другой стороны. Локауты с прекращением трудового правоотношения (с сохранением возможности восстановления на работе по справедливому усмотрению) раньше Федеральный суд по трудовым спорам допускался в виде исключения.

Если средство отсроченного действия не действовало или из-за особых обстоятельств с самого начала представлялось бесперспективным, например при «дикой» забастовке. В любом случае недопустимым является локаут в отношении лиц, пользующихся особой защитой, например беременных, инвалидов или членов объединений наемных работников. Но в отношении заболевших работников и инвалидов допускается отсроченный локаут (решение Федерального суда по трудовым спорам от 7 июня 1988 г.). Не подвергающиеся локауту наемные работники могут требовать продолжения выплаты зарплаты.

Одновременно они обязаны выполнять порученную им работу. Законодательство отдельно не предусматривает правового порядка регулирования локаутов.

## Приложение

### Принципы руководства сотрудниками в компании "Люфтганза"

Успех компании "Люфтганза" в значительной степени обусловлен характером отношений между руководством компании и сотрудниками, а также между сотрудниками и клиентами компании. Эффективное руководство на всех уровнях оказывает решающее влияние на будущее фирмы. Авиакомпания "Люфтганза" разработала принципы руководства своими сотрудниками, которые успешно применяет на практике.

#### (1) Думать и действовать с точки зрения предпринимателя

Управлять в компании "Люфтганза" означает думать и действовать с точки зрения предпринимателя. Руководящие сотрудники думают и действуют, ориентируясь на результат. Они своевременно распознают шансы для предприятия и претворяют их в жизнь гибко, прагматично и в то же время последовательно. Принимая любое решение, они всегда несут ответственность за предприятие в целом.

Руководящие сотрудники осознают также и свою ответственность за людей, работающих на предприятии.

Они ни на минуту не забывают, что услуги, отвечающие требованиям клиентов, могут быть оказаны только благодаря четкому взаимодействию сотрудников фирмы.

#### (2) Руководить сотрудниками. Правильно использовать сотрудников

Люди, которые работают на фирме, являются главным источником ее успеха. Руководитель несет ответственность за правильную расстановку кадров, за предоставление сотрудникам свободы действий, при которой их способности могут полностью раскрыться. Тот, кто испытывает радость от своего труда и гордится своими успехами, может гордиться и фирмой, на которой он работает. Сотрудник, испытывающий удовлетворение от своего труда, всегда доброжелательно настроен по отношению к клиенту.

#### Хвалить сотрудников и направлять их

При работе с кадрами похвала важнее критики. Признание и поддержка со стороны руководителя являются основными движущими силами успехов и достижений.

Руководитель, однако, может также помочь сотруднику исправить ошибки. Ошибки, недостаточно высокое качество работы и отсутствие готовности работать с полной отдачей требуют ясной и четкой оценки.

#### Стимулировать движение вперед и появление новых идей

Руководитель должен стимулировать новые достижения. Лучше всего он может это сделать, если сам подает пример. Сотрудник должен

знать, чего от него ждут. Для этого ему необходимы ясные представления о целях.

Руководитель должен инициировать новые идеи, подвергать сомнению то, что считалось правильным в течение длительного времени, в том числе свои собственные решения, и способствовать развитию творческой активности сотрудников. Гибко реагировать на тенденции развития и постоянно браться за новое — это требования, которые предъявляет нам конкуренция.

#### Принимать советы

Каждый может ошибаться. Руководитель поступит правильно, если перед принятием решения выслушает сотрудников, их предложения, не будет препятствовать возникновению новых идей и постарается учиться на ошибках.

#### (3) Диалог с сотрудниками

Предпосылкой для успешной работы является информация и открытый, не осложненный конфликтами диалог. Этому, так же как и всему прочему, руководитель должен подать личный пример. Прежде всего он сам должен получить информацию. Предприятие предоставляет для этой цели множество различного рода возможностей.

Тот, кто руководит, должен повышать свою профессиональную квалификацию и уметь оценить экономическую, общественную и социальную ситуацию, в которой находится "Люфтганза".

Руководители в сфере своей компетенции заботятся о систематической и открытой информации для своих сотрудников. Это особенно важно для такого крупного предприятия, с таким большим числом квалифицированных сотрудников, каким является "Люфтганза". Сотрудники этой компании настроены более критично, чем сотрудники некоторых других фирм. Поэтому систематическая и открытая информация должна дополняться постоянно проходящим диалогом. Он создает условия для конструктивной критики руководителя.

#### (4) Диалог с представителями сотрудников и профсоюзов

Социальный консенсус является одной из основ нашего экономического успеха. Диалог с советом предприятия, представителями сотрудников и профсоюзами как полномочными представителями сотрудников — естественная составная часть предпринимательской культуры. Открытость и взаимное доверие должны характеризовать этот диалог. Только так могут быть разрешены конфликты и найдены осмысленные внутрипроизводственные компромиссы. Экономически

приемлемый компромисс должен иметь преимущество перед внешним противостоянием.

В социальных вопросах, важных для сотрудников, от руководителя требуется деловое и уверенное суждение. Убедить можно только квалифицированной аргументацией. Руководящие сотрудники "Люфтганзы" должны соответствовать социальным масштабам современного предприятия сферы обслуживания. От этого также зависит способность компании успешно выдерживать конкуренцию в мировом масштабе.

#### (5) Принимать решения

Формальная сфера ответственности должна заполняться естественным авторитетом. Хороший руководитель не даст появиться сомнению относительно того, что именно он должен принимать решения и отвечать за них.

Принятые решения не должны нравиться всем. Но руководитель должен уметь обосновать их, чтобы они были ясны и понятны каждому сотруднику.

Иерархия необходима, но она создает и дистанцию. Руководитель своей квалификацией и предсказуемостью должен завоевать доверие своих сотрудников, чтобы сгладить эту дистанцию.

#### (6) Способствовать росту сотрудников

Руководитель отмечает успехи своих сотрудников. В рамках предприятия он поддерживает их и содействует росту способных сотрудников. Фирме постоянно нужны новые кадры на руководящие посты. Каждый руководитель должен помогать открывать таланты и содействовать их развитию.

#### (7) Нести социальную ответственность

Сотрудники все свои силы и всех себя отдают фирме. Поэтому они претендуют на то, чтобы руководитель уважал их как личность и особенно заботился о тех из них, кто нуждается в помощи.

От руководителя в первую очередь зависит, насколько находят себя и сплоченно работают сотрудники на фирме "Люфтганза". Руководитель подает пример честной партнерской работы.



#### (8) Бережно обращаться с имуществом и ценностями

Руководитель своим поведением подает пример бережного обращения с доверенными ему материальными ценностями. Каждый должен обращаться с инвентарем и имуществом фирмы так же аккуратно, как он это делает со своим имуществом.

При заданных ресурсах добиваться наибольшей пользы или достигать цели с возможно меньшими затратами — это основная линия поведения каждого руководителя. В этом заключается и воспитательная задача. Необходимо постоянно противостоять беспечности и расточительству.

#### (9) Заботиться о безопасности

Все сотрудники обязаны соблюдать требования безопасности полетов и труда. Руководители несут за это особую ответственность.

#### (10) Нести личную ответственность за фирму

Руководящие сотрудники так же, как и все остальные сотрудники, должны осознавать, что они и вне фирмы рассматриваются как работники "Люфтганзы". Это накладывает на них особые обязательства.

Руководящие сотрудники постоянно несут ответственность перед фирмой, особенно в командировках, на общественных мероприятиях и всевозможных встречах.

Если мы все, а не только руководящие сотрудники и сотрудники отдела продаж, каждый день вновь и вновь убеждаем наших клиентов в наших работоспособности и качестве обслуживания, то тогда мы можем выстоять в конкурентной борьбе.

## **6. Принципы руководства сотрудниками в компании "Байер АГ"**

### **(1) Общие принципы**

Экономический успех — это основа прочности нашего предприятия. Для реализации этой цели необходимо добиться сотрудничества в компании на основе баланса интересов акционеров, покупателей, сотрудников, государства и общества.

#### **Обязательства по отношению к акционерам**

Прежде всего, нашей задачей является получение в результате хозяйственной деятельности приемлемого дохода. Это является необходимым условием устойчивости и успеха нашей компании, наших инвестиций и тем самым — гарантией сохранения наших рабочих мест.

#### **Работа "на покупателя"**

Целью нашей ориентированной на рынок компании является предложение нашим клиентам качественных продуктов по справедливой рыночной цене.

Исходя из этого, мы обязаны:

- своевременно распознавать требования покупателей и развитие их спроса в будущем;
- постоянно приводить в соответствие с требованиями рынка номенклатуру нашей продукции и обслуживание клиентов;
- оказывать нашим покупателям поддержку, информируя и консультируя их по вопросам использования и дальнейшей обработки наших продуктов.

#### **Обязательства по отношению к сотрудникам компании**

Уважение прав и достоинства человека является обязательным условием совместной работы в компании. Для этого необходимо:

- так построить взаимоотношения между руководством и сотрудниками компании, чтобы эти взаимоотношения обеспечивали доверие и сотрудничество;
- помогать каждому сотруднику развивать свои способности и полностью использовать свои трудовые возможности;
- ориентировать заработную плату и продвижение сотрудников компании по службе на их достижения, учитывая при этом социальную ответственность компании перед сотрудниками;
- заботиться о защите здоровья и безопасности сотрудников компании на рабочем месте;
- с помощью пенсионного обеспечения, содействия формированию у сотрудников личного имущества и прочих социальных мероприятий дать социальные гарантии сотрудникам компании.

Ответственность перед обществом и окружающей средой

Наша компания — это часть общества. Она содействует соразмерно своей хозяйственной мощности увеличению совокупного общественного продукта и социальному и техническому прогрессу.

Мы стремимся:

- развивать производство ориентированных на спрос и удовлетворяющих требованиям охраны окружающей среды продуктов и способы изготовления этих продуктов и тем самым вносить вклад в улучшение окружающей среды и условий жизни;
- принимать участие в решении общественных задач на региональном и общенациональном уровнях.

Личное участие всех сотрудников

Успех нашей компании существенно зависит от личного участия и способностей всех сотрудников. От сотрудников компания ожидает, что они отождествляют себя со своими задачами и с компанией в целом. От сотрудников требуется активный и творческий подход к решению входящих в их компетенцию вопросов.

Руководящие сотрудники компании обязаны:

- показывать результатами своей работы и своим поведением пример своим сотрудникам;
- способствовать личному развитию своих сотрудников и их готовности к труду, повышать инициативу и сознательность своих сотрудников, укреплять предпосылки для совместной работы;
- быть открытыми для деловой критики и новых идей, обдумывать и реализовывать последние.

## (2) Принципы управления персоналом и совместной работы

Управление персоналом

Управление необходимо для того, чтобы координировать действия специалистов в условиях разделения труда и за счет этого добиваться общих целей.

Управление осуществляется в процессе взаимного влияния друг на друга руководителей и сотрудников. Оно направлено на решение поставленных или совместно обговоренных задач и на содействие личному развитию и удовлетворению интересов сотрудников компании.

Хорошее управление персоналом — одно из условий конструктивного и доверительного сотрудничества в нашей компании. Для реализации этого необходимо соблюдение нижеперечисленных правил.

Делегирование задач и полномочий

Работа в условиях разделения труда в нашей компании основывается на распределении управленческих и других профессиональных задач между сотрудниками для достижения целей компании. Конкретные комбинации этих задач, включая необходимые для их выполнения полномочия, определяются в описании рабочего

места, в должностных предписаниях, а также с помощью договоренности между руководителем и сотрудником.

Каждый сотрудник обязан ответственно и самостоятельно решать проблемы, входящие в круг его задач. Возложенная на него в объеме переданных полномочий и задач ответственность означает, что данный сотрудник отвечает за то, что и как он делает в сфере своих управленческих и прочих профессиональных обязанностей.

Сотрудники компании должны стараться решать свои задачи наилучшим способом и искать новые пути и решения в сфере своей деятельности.

При возникновении задач, решение которых выходит за границы компетенции сотрудника, необходимо привлечь к их решению руководство. Сотрудник должен консультировать своего руководителя при выполнении этих задач.

Руководители управляют только сотрудниками, непосредственно подчиненными им. Лишь в отдельных, обоснованных случаях руководители более высокого уровня могут давать сотруднику компании, непосредственно не подчиненному им, поручения. Прямой начальник данного сотрудника должен быть немедленно поставлен об этом в известность.

#### Определение главных целей и задач

Руководитель должен вместе с подчиненными ему сотрудниками настолько полно, насколько это возможно, определить главные задачи и конкретные цели для конкретных промежутков времени. Его сотрудники содействуют этому, планируя свою деятельность. Установленные таким путем главные цели и задачи должны быть согласованы с задачами и целями данной сферы управления, определенными вышестоящим руководством.

#### Информация

Руководитель обязан своевременно и по возможности полно информировать своих сотрудников для успешного выполнения ими возложенных на них заданий. При этом должны быть изложены не только факты и решения, но также причины и взаимосвязи, с учетом которых эти решения принимались. Происходить это информирование должно прежде всего в ходе регулярных совещаний руководителя со своими сотрудниками.

Аналогичным образом сотрудник компании должен по собственной инициативе уведомлять своего руководителя о происходящем в его области деятельности — в той степени, в какой это требуется для сохранения у руководителя общего представления о происходящем и учета им важных для принимаемых решений фактов.

Кроме того, каждый сотрудник предприятия обязан подготавливать нужную для выполнения его задач информацию.

#### Задачи по контролю деятельности сотрудников компании

Руководитель обязан периодически проверять работу своих сотрудников, включая их деятельность в области управления.

Он должен осуществлять контроль результатов работы своих сотрудников. При этом должны быть проведены сравнение результатов работы с задачами и целями, а также мероприятия по улучшению результатов работы или по изменению целей.

#### Отбор сотрудников и введение их в курс дела

Руководитель должен посвящать особое внимание отбору профессионально пригодных и способных к управлению персоналом сотрудников. Способности сотрудников должны соответствовать задачам и требованиям их рабочего места.

Каждый сотрудник компании должен быть основательно введен в курс дела. Лишь после окончания срока, отведенного на введение данного сотрудника в курс дела, руководитель может возложить на него в полном объеме ответственность за рабочее место с относящимися к нему задачами и полномочиями.

#### Одобрение, критика и оценка

Руководитель должен ясно выражать одобрение и критику с целью улучшения социальных навыков своих сотрудников. Критические замечания должны быть высказаны во время личной беседы с сотрудником после детального выяснения положения вещей, и это должно происходить так, чтобы между руководителем и его сотрудником сохранялись хорошие взаимоотношения.

Одобрение и критика ориентируются на результаты деятельности и поведение сотрудника на работе. Проводимые через регулярные промежутки времени беседы руководителя с сотрудниками должны дать им возможность познакомиться с оценкой их деятельности. При этом сотруднику должна быть также дана возможность защищать свою точку зрения.

Если сотрудник компании полагает, что вынесенная ему оценка неправильна, то он после дискуссии со своим начальником может обратиться к руководству, стоящему на ступень выше непосредственного начальника. Наряду с этим, он имеет право на обжалование решений руководителей согласно § 84, абзацу 1 закона ФРГ "О конституции предприятия".

#### Повышение квалификации и поощрение сотрудников

Каждый сотрудник компании должен по собственной инициативе стремиться развивать свои знания и способности.

Руководитель обязан заботиться о том, чтобы сотрудники при помощи обучения на рабочем месте и мероприятий по повышению квалификации даже при изменяющихся условиях оставались

способными к самостоятельной и удовлетворяющей профессиональным требованиям работе.

Сотрудники компании должны продвигаться вверх по служебной лестнице в рамках имеющихся на предприятии возможностей и в соответствии с их способностями. Сотрудникам компании может быть предложено в соответствии с их профессиональной пригодностью взять на себя новые задачи, и сотрудники должны быть к этому подготовлены.

#### Заместительство по должности

Если работа на определенном рабочем месте не должна прерываться, то сотруднику компании, работающему на этом рабочем месте, должен быть назначен заместитель, который заменяет его на этом рабочем месте в его отсутствие.

Занимающий рабочее место сотрудник согласовывает со своим руководителем и определяет задачи и полномочия заместителя, а также заботится о том, чтобы заместитель в достаточной степени был подготовлен к выполнению этих задач.

Заместительство может быть выполнено несколькими сотрудниками (каждый в пределах своего круга обязанностей).

Решения по регулированию связанных с заместительством вопросов принимает руководитель занимающего данное рабочее место сотрудника.

Исполнение обязанностей заместителя само по себе не означает для сотрудника права быть преемником при занятии соответствующей должности.

#### Линейный руководитель и руководитель по специальности

Руководителем сотрудника компании является линейный руководитель. Если круг выполняемых сотрудником компании задач требует особых профессиональных знаний руководителя или если решаемые сотрудником компании задачи переданы в другую сферу управления, то для этого сотрудника может быть дополнительно определен руководитель по специальности.

При этом персональная и организационная ответственность за данного сотрудника остается у линейного руководителя, а ответственность, относящаяся к специальности этого сотрудника, переходит к руководителю по специальности.

Разделение полномочий между руководителями должно быть произведено на основании взаимной договоренности.

Руководители взаимно информируют и консультируют друг друга. Это в первую очередь относится к решениям, которые принимаются в отклонение от согласованного разделения полномочий. Если один из руководителей сомневается в правильности решения другого и если достижение соглашения невозможно, то решение принимает вышестоящее руководство.

За центральными управленческими службами компании и заводскими управлениями сохраняется право выпускать директивы по профессиональным вопросам, которые для всей компании "Байер АГ" или для отдельного ее завода должны быть урегулированы единообразно (например, директивы о приеме на работу, директивы по проведению инвентаризации и т.п.). Новая линия управления при этом не вводится.

#### Работа штабных служб

Штабные службы консультируют, планируют, координируют и оказывают прочие услуги с целью помочь организационным подразделениям при решении их задач.

Задействованные в штабных службах сотрудники компании получают свои задания от организационных подразделений предприятия, на которые они работают, по возможности непосредственно. Они информируют об этом своих руководителей.

Организационные подразделения предприятий обязаны настолько широко информировать штабные службы и помогать им в рамках конструктивного сотрудничества, насколько это необходимо для успешного выполнения штабными службами возложенных на них обязанностей.

#### Работа проектных групп

Во все возрастающем объеме в компании возникают задачи (проекты), которые требуют (в течение ограниченного срока в рамках проектной группы) кооперации сотрудников различных специальностей и из различных подразделений.

Заказчик, т.е. ответственная за старт проекта инстанция в компании (например, руководство компании, руководитель подразделения, группы и т.д.), устанавливает цели проекта, определяет руководителя проекта и согласовывает с ним и с соответствующими линейными отделами состав проектной группы и время использования в проекте необходимых для его проведения сотрудников компании.

Заказчик и линейные руководители участвующих в проекте отделов обязаны создавать условия для гладкого протекания проекта и поддерживать их при постоянном взаимном согласовании в течение всего времени проведения проекта.

Руководитель проекта отвечает перед заказчиком за осуществление проекта. Руководитель проекта обладает правом делать распоряжения членам проектной группы по вопросам, касающимся данного проекта.

В случае, если работа проектной группы затрагивает задачи линейных отделов, руководитель проекта должен своевременно информировать соответствующие отделы и обеспечить взаимное согласование между проектной группой и этими отделами.

Если руководитель проекта не может избежать конфликта между целями проектной группы и линейных отделов, то решение должны принять заказчик и соответствующие линейные руководители.

### (3) Советы работников предприятий компании

Вышеизложенные принципы управления персоналом не ущемляют установленные права советов работников предприятия. Регулирование взаимоотношений с советами работников предприятий вменено в обязанность соответствующим службам компании.

---