



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Институт экономики
и управления**

**Н. В. ГОНЧАРОВА
Л. В. ДАЙНЕКО
Е. В. ЗАЙЦЕВА**

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета в качестве учебного пособия
для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2021

УДК 005.96(075.8)
ББК 65.291.6я73
Г65

Под общей редакцией
Е. В. Зайцевой

Рецензенты:

кафедра истории, экономики и правоведения
Уральского государственного медицинского университета
Министерства здравоохранения Российской Федерации
(заведующий кафедрой доктор исторических наук, доцент *Г. Н. Шапошников*);
Н. Г. Четваева, доктор социологических наук, профессор,
заведующая кафедрой управления персоналом
Уральского института управления (филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы)

Гончарова, Н. В.

Г65 Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с. – Библиогр.: с. 153–160. – 30 экз. – ISBN 978-5-7996-3298-4. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3298-4

В учебном пособии изложены вопросы, связанные с формированием, развитием и использованием системы управления человеческими ресурсами. Показаны основные подходы к созданию кадровых стратегий организации, определены технологии управления человеческими ресурсами, такие как подбор, отбор, наем, адаптация, оценка, профессиональное развитие, обучение. Рассмотрены понятия прогнозирования и планирования, мотивации и эффективного лидерства.

Для студентов бакалавриата, изучающих дисциплину «Управление человеческими ресурсами» в рамках модуля «Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности».

УДК 005.96(075.8)
ББК 65.291.6я73

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| От авторов | 4 |
| Глава 1. Сущность управления человеческими ресурсами | 8 |
| Глава 2. Кадровая политика в системе стратегического планирования компании: миссия, ценности и стратегия организации | 13 |
| Глава 3. Роль кадровой службы и кадровой работы в системе управления персоналом | 27 |
| Глава 4. Эффективность управления человеческими ресурсами | 48 |
| Глава 5. Технологии управления человеческими ресурсами: подбор, отбор, найм, адаптация, оценка, профессиональное развитие, обучение | 54 |
| Глава 6. Организационное лидерство и эффективное руководство | 92 |
| Глава 7. Мотивация, индивидуальная корпоративная ответственность и удовлетворенность трудом | 105 |
| Глава 8. Человеческие ресурсы как фактор формирования кадрового потенциала | 120 |
| Глава 9. Рынок труда и способы его регулирования | 130 |
| Заключение | 152 |
| Библиографический список | 153 |

ОТ АВТОРОВ

В современном мире очень серьезно меняется отношение к главной производительной силе общества – человеку труда. Роль человеческих ресурсов в процессе экономического развития постоянно растет. Человеческие ресурсы являются главной действующей силой прогресса. Таким образом, для всех организаций управление человеческими ресурсами имеет первостепенное значение, так как без профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одна организация не может достичь поставленных стратегических целей. Многие исследователи считают, что человеческие ресурсы создают неисчерпаемые возможности для эффективного развития организации. Но человеческие ресурсы являются наиболее нестабильным элементом организации, следовательно, управление ими требует особого подхода, являясь мягким аспектом управления. Поэтому решение задачи отбора и подготовки сотрудников, обладающих высоким потенциалом, и создание для них комфортной среды для реализации этого потенциала является одной из наиболее важных задач менеджмента организации.

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, которая должна оперативно реагировать на любые изменения внешней среды. Современный менеджер хорошо понимает, что люди являются главным звеном управления, определяя успешность осуществления стратегии развития организации. Поэтому столь важным представляется формирование эффективно функционирующего коллектива, в котором учтены особенности каждого. Для успешности этого процесса необходимы новые знания, новые профессиональные навыки и способности менеджеров, для которых понимание людей и управление ими – первостепенная задача. Люди очень сложно устроены, порой предсказать их поведение непросто. Это обуславливает для менеджера необходимость понимания людей и быть готовым к тому, чтобы поставить свое понимание под сомнение и изменить его. Новые задачи требу-

ют новых подходов к управлению человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда. Как и теория о персонале эволюционировала от кадровой работы до управления человеческими ресурсами.

Предлагаемое учебное пособие позволит читателям разобраться в специфических особенностях процесса управления человеческими ресурсами. Учебное пособие состоит из девяти глав. В первой главе «Сущность управления человеческими ресурсами» рассмотрены цели управления человеческими ресурсами с точки зрения управляющего субъекта, а люди рассматриваются как ценный организационный актив. Во второй главе «Кадровая политика в системе стратегического планирования компании: миссия, ценности и стратегия организации» рассмотрены подходы к определению понятия «кадровая политика», отмечена оптимальность рационального подхода к формированию кадровой политики и основные функции кадровой политики. Роль кадровой службы и кадровой работы в системе управления персоналом описаны в третьей главе, которая рассматривает систему управления персоналом и человеческими ресурсами как целостное образование. В этой главе также представлены цели, задачи, функции, статус, количественный или качественный состав службы управления персоналом организации. Важной частью главы является представление профессионального профиля менеджера по персоналу и вопросы организации работы с кадровыми документами. Четвертая глава посвящена оценке эффективности управления человеческими ресурсами, рассмотрены вопросы аудита человеческих ресурсов, представлены показатели, используемые для этого. Вопросы технологии управления человеческими ресурсами (подбор, отбор, найм, адаптация, оценка, профессиональное развитие, обучение, аттестация) рассмотрены в пятой главе. В шестой – организационное лидерство и эффективное руководство, в том числе отличия неформального лидера и формального руководителя, концепции лидерства, типология и имидж лидеров, отличия мужского и женского управленческого стиля, кружки качества как формат стимулирования сотрудников организации. Мотивация, индивидуальная корпоративная ответствен-

ность в процессе работы и удовлетворенность трудом – тема седьмой главы учебного пособия. В ней даны понятия мотива, мотивации, потребностей, доверия к руководству, рассмотрены содержательные и процессуальные теории мотивации. В восьмой главе человеческие ресурсы рассмотрены как фактор формирования кадрового потенциала организации, описаны основные кадровые технологии. Рынок труда и способы его регулирования – тема девятой главы учебного пособия, в которой рассмотрены, в том числе, вопросы государственной программы «Содействие занятости населения», дано понятие безработицы и причин ее возникновения. В конце каждой главы предусмотрены вопросы для самопроверки, предназначенные для оценки освоения материалов студентами.

Учебное пособие написано коллективом авторов, занимающихся теоретико-методологическими вопросами управления человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда с позиции экономического, стратегического и социокультурного подходов, что позволяет реализовывать анализ данной тематики в целостном организационно-управленческом контексте. Поддержание данного научного дискурса позволяет не только оценить важность реализации подхода к управлению коллективом в рамках теории управления человеческими ресурсами, но и обосновать инновационность подходов в этом вопросе и нивелировать возникшую проблему: противоречие между работодателями и работниками, возникшее в эпоху теории управления персоналом.

Авторы надеются, что данное учебное пособие поможет читателям разобраться в хитросплетении тенденций, подчас разнонаправленных, сложившихся в сфере управления человеческими ресурсами, и выработать для себя наиболее эффективную модель поведения.

Гончарова Наталья Владимовна, кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях Института экономики и управления Уральского федерального университета. Сфера профессиональных интересов – менеджмент и управление в образовании, управление персоналом, системы поддержки принятия управленческих решений.

Дайнеко Людмила Владимировна, старший преподаватель кафедры экономики и управления строительством и рынком недвижимости Института экономики и управления Уральского федерального университета. Сфера профессиональных интересов – управление образовательным процессом, организация проектного обучения, оценка эффективности инвестиционных проектов.

Зайцева Екатерина Васильевна, доцент, кандидат социологических наук, доцент кафедры теории, методологии и правового обеспечения государственного и муниципального управления Института экономики и управления Уральского федерального университета. Сфера профессиональных интересов – социология и менеджмент государственного и муниципального управления и публичной службы, социология демографических процессов, демографический, кадровый, научный потенциал, документационное обеспечение управления, профессиональное развитие персонала, планирование карьеры, ресоциализации граждан на региональном рынке труда.

Глава 1

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Вне зависимости от социально-экономических условий в каждой организации существует необходимость управления различными ресурсами организации, такими как люди, материалы, время, деньги, технологии, информация и др. Люди/персонал/человеческие ресурсы детерминируют функционирование предприятия в целом, поэтому крайне необходим системный подход в управлении этим важным ресурсом организации.

Управление человеческими ресурсами (от англ. *human resources management*, HRM) представляет собой процесс (набор технологий и механизмов, процедур) управления работниками для достижения стратегических целей организации.

Цель управления человеческими ресурсами – с точки зрения управляющего субъекта – получение максимальной материальной выгоды от компетенций сотрудников организации, предприятия в условиях конкуренции на рынке среди компаний; с точки зрения управляемого объекта – получение материальной выгоды, вознаграждения, исходя из существующих условий на рынке труда; социально-психологического удовлетворения от социальной значимости своего труда, востребованности, своего социально-профессионального статуса внутри организации и вне ее.

Эволюция концепций кадрового менеджмента происходила в следующей последовательности: «управление кадрами – управление персоналом – управление человеческими ресурсами». Действительно, подходы в рассмотрении человеческих ресурсов изменялись на протяжении времени, происходило обогащение теоретическими и эмпирическими знаниями.

С середины 1980-х гг. управление человеческими ресурсами (УЧР) быстро получило признание на курсах в зарубежных университетах и колледжах, научных площадках. Сфера управления чело-

веческими ресурсами все еще находится в процессе формирования. Ученые спорят, существует ли такое понятие, как управление человеческими ресурсами, существенно ли оно отличается от управления персоналом.

Многим не нравятся некоторые его специфические характеристики, одной из проблем называется размытость определений и показателей системы управления человеческими ресурсами. Прежде всего, это означает разные смыслы для представителей различных групп. Результатом стал поток книг и учебников по УЧР. Очевидно, что управление человеческими ресурсами стоит на пересечении управления персоналом и стратегического менеджмента, так как без планирования и прогнозирования персонала в рамках стратегических целей организации невозможно представить эффективное управление.

Тем не менее большинству работ недостает понимания роли миссии и корпоративной стратегии в деле управления человеческими ресурсами организации. Другой сложной составляющей, безусловно влияющей на применение технологий найма, отбора, подбора, оценки, профессионального развития в организации, на наш взгляд, является состояние рынка труда, соотношение между предложением и спросом на рабочую силу и дальнейшие тенденции изменения этого соотношения.

Что мы подразумеваем под управлением человеческими ресурсами? Все мы знакомы с таким утверждением, как «наши человеческие ресурсы – наш самый важный актив». В некоторых случаях принятие принципов управления человеческими ресурсами не идет дальше этого. Другие авторы подчеркивают, что речь идет о согласовании практики найма с корпоративной стратегией организации. Следствием этого является то, что в целом практика найма должна сочетаться с корпоративной стратегией, чтобы взаимосоиливать друг друга. Частично это связано с тем, что решения о приеме на работу не следует рассматривать изолированно, в идеале они должны быть интегрированы с помощью такого механизма, как планирование персонала с учетом прогноза развития рынка труда. В то же время система вознаграждений организации, спо-

соб продвижения по карьерной лестнице, профессиональное развитие работников – все это влияет на мотивацию и говорит нам о том, что собой представляет организация и какое поведение работников она хочет продвигать.

Система управления человеческими ресурсами закрепляет свою детерминированность философией бизнеса, миссией организации, и это не просто набор ценностей. Эта философия делает акцент на обеспечении приверженности и мотивации сотрудников в организациях. Тогда стиль управления и организационная/корпоративная культура сами по себе становятся важным направлением деятельности.

Поэтому, когда кто-то говорит о «достижении совершенства через культуру приверженности» и «культуру управления для достижения совершенства», одновременно аргументируя это тем, что кадровая политика связана с корпоративными целями и стратегическими планами, нам следует остерегаться. Такая риторика затемняет потенциально несовместимые определения и игнорирует реальность систем занятости. Давайте посмотрим внимательнее на то, что содержится в этих определениях, и начнем обрисовывать некоторые из потенциальных слабых мест самих принципов.

Идея людей как ценного организационного актива имеет прочную основу в теории человеческого капитала. Это означает, что система управления человеческими ресурсами может быть описана в системе показателей и в принципе поддается измерению. Как отмечают В. В. Запарий и Е. В. Зайцева, человеческий капитал может быть увеличен за счет дальнейших инвестиций в образование и профессиональную подготовку, профессиональное развитие, так же как технический капитал завода может быть увеличен за счет модернизации оборудования или технологий¹. В более общем плане в управленческой литературе эта идея была более или ме-

¹ См.: *Запарий В. В., Зайцева Е. В.* Образование и профессиональный уровень рабочих кадров как главное содержание человеческого капитала в условиях мобилизационной модели производственных отношений в СССР // Мобилизационная модель экономики: исторический опыт России XX века : сб. материалов всерос. науч. конф. М., 2009. С. 277.

нее ясной со времен П. Друкера. Тем не менее ряд авторов попали под влияние теории «человеческого капитала» и разработали принципы действий в ее основе. Дуглас МакГрегор в своей «теории X – теории Y» утверждал, что то, как менеджеры обращаются с сотрудниками, повлияет на то, сколько талантов, усилий и мотивации последних может быть использовано для организации, сколько человеческого капитала можно задействовать. Это открыло путь школе поведенческих наук (Ф. Герцберг и его двухфакторная теория мотивации) для включения психологических теорий личностного роста, в частности теории А. Маслоу, в свои теории организации.

Однако можно предположить, что личностное профессиональное развитие вполне может быть совместимо со стратегическими целями организации. В свое время этот тезис был взят на вооружение сторонниками теории управления человеческими ресурсами, хотя и это утверждение нам уже не кажется революционным даже для своего времени. Несмотря на разность подходов, еще Ф. У. Тейлор провозглашал единство выгоды наемных работников и владельцев бизнеса – что хорошо для одних, прекрасно и для других. Понятно, что организации по определению объединяют людей, и большинство людей работают внутри организаций.

Основной проблемой в данном дискурсе выступает технология мобилизации талантов работников на благо организации. Тем не менее вопрос интеграции вновь всплыл в критике управления человеческими ресурсами, и мы рассматриваем это в нашей работе позже.

Согласование практики найма со стратегией бизнеса основывается на том аргументе, что структура должна следовать стратегии, иначе организация будет менее эффективной, системы управления человеческими ресурсами должны аналогичным образом адаптироваться к требованиям стратегии. Организации столкнутся с неэффективностью управления, когда будут предприняты попытки реализовать новые стратегии с использованием устаревших организационных структур, руководство также испытает проблемы реализации (попытки воздействовать на новые стратегии с помощью устаревших систем управления персоналом неэффектив-

ны). Важнейшая управленческая задача состоит в согласовании формальной структуры и системы управления персоналом, чтобы они руководили стратегическими целями организации. Ключевыми системами управления персоналом для них будут отбор, оценка, профессиональное развитие (включая обучение), мотивация и вознаграждение.

Прежде всего, ключевым результатом, который должна обеспечить политика управления человеческими ресурсами, особой ценностью является приверженность организации. Это требует создания отношений высокого доверия, и это означает, что сотрудники могут оказывать влияние на руководство и развитие организации, так как когда мы говорим о приверженности, всегда встает вопрос взаимности. Поэтому модель управления человеческими ресурсами состоит из политик, формирующих некоторые взаимные цели, уважение, вознаграждение, ответственность. Политика взаимности вызовет приверженность, которая, в свою очередь, приведет к лучшим экономическим показателям и большему человеческому развитию.

Вопросы для самопроверки

1. Какие виды ресурсов в организации вы можете назвать?
2. УЧР – что это?
3. Что люди/работники представляют собой в теории управления человеческими ресурсами?
4. Какова роль потребностей в теории управления человеческими ресурсами?
5. Какие потребности работника вам кажутся главными для организации в контексте теории управления человеческими ресурсами?
6. Какова связь управления человеческими ресурсами и стратегическим управлением организацией?
7. Какую зависимость можно установить между потребностью в человеческих ресурсах организации и рынка труда?

Глава 2

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ: МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Современные исследования показывают, что стратегическое управление с упором на концептуальные инструменты кадровой политики позволяет занимать лидирующие позиции организации на рынке. Для понимания стратегического управления, а в дальнейшем и стратегического планирования, в контексте кадровой политики применим процессный подход (рис. 1).

Стратегическое управление

К. Эндриус (Kenneth Andrews) дал определение стратегии как образца решений в компании, определяющего и раскрывающего свои цели или задачи, вырабатывающего основные направления политики и планы по достижению этих целей. Это детерминирует направления деятельности, которыми должна заниматься организация, определяет вид экономической и социальной организации, которую она представляет на данный момент или намеревается достичь, характер материальных и нематериальных вложений в отношении акционеров, сотрудников, клиентов и сообществ².

Дж. Брайсон (John Bryson) определил стратегию как образец цели, политики, программы, действия, решения или распределения ресурсов, которые определяют, что такое организация, что она делает и почему она это делает³. Стратегия, или общий план действий, может быть сформулирована на долгосрочную перспективу. Кор-

² См.: *Andrews K. R. The concept of corporate strategy // Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. 1997. P. 52.*

³ См.: *Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons, 2018. P. 247.*

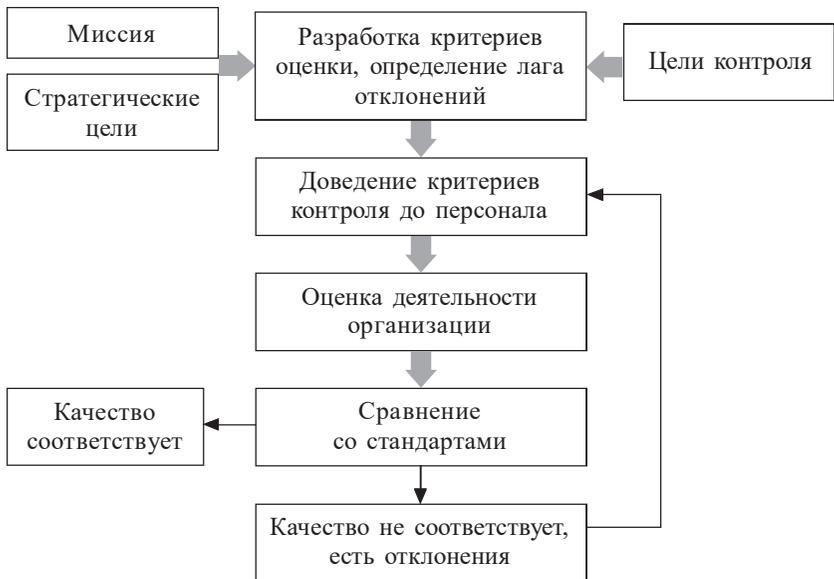


Рис. 1. Процесс стратегического управления

поративные цели формулируются для более конкретных целей и задач бизнес-единицы или для функциональной единицы. Такие цели затрагивают характер организации, ее культуру, тип компании, которую хочет видеть ее руководство, рынки, на которые она собирается выходить, конкурентное преимущество, качество или характеристику организации. Стратегия связана с тем, как будет достигнута данная цель. При стратегической оценке деятельности организации, при формировании критериев оценки используют различные виды показателей. Эти показатели можно разделить на четыре группы:

1. Показатели результативности/эффективности.
2. Показатели, характеризующие состояние внешней среды организации.
3. Показатели, характеризующие состояние внутренней среды организации.
4. Показатели использования человеческих ресурсов (потенциала).

Вместе стратегия и тактика ликвидируют разрыв между целями и средствами. Ресурсы выделены или развернуты, а затем используются в ходе реализации данной стратегии для достижения конечной цели. Установление целей, которые должны быть достигнуты, действительно требуется для стратегического мышления, но отделено от выбора стратегии, которая их реализует.

Кадровая политика: типы, подходы, задачи, функции

Для характеристики кадровой политики необходимо, в первую очередь, дать определение данной категории. В научной литературе и публикациях различных авторов кадровая политика рассматривается как в широком, так и узком аспектах, трактовка которых представлена на рис. 2.



Рис. 2. Кадровая политика организации

На уровне федерального законодательства определение кадровой политики до настоящего времени не сформулировано. Авторы различных научных работ по вопросам кадровой политики также придерживаются разных взглядов на сущность данной дефиниции. Как отмечает И. В. Шацкая, «до сих пор нет единства во взглядах по поводу определения кадровой политики»⁴.

⁴ Шацкая И. В. Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 17. С. 2579.

На современном этапе наиболее актуализированы подходы в рассмотрении кадровой политики в контексте государственного управления и как элемент системы управления организацией.

Определение кадровой политики как компонента управления приводит И. В. Шацкая. Ссылаясь на мнение В. М. Анисимова, она определяет кадровую политику как систему теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы⁵.

Несколько иную трактовку приводит А. В. Новокрещенов. Под кадровой политикой им понимается «выражение стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадрового потенциала общества»⁶.

На основе представленных выше определений можно сделать следующие выводы о том, что кадровая политика рассматривается одновременно в нескольких аспектах:

- как система теоретических знаний, принципов и отношений;
- как выражение государственной стратегии;
- как комплекс организационно-практических мероприятий кадровой работы.

Как комплекс организационно-практических мероприятий кадровой работы кадровая политика относится к уровню управления персоналом организации. Соответственно, необходимо привести определения кадровой политики и для данного уровня управления. На этом уровне кадровая политика организации, как и государственная кадровая политика, определяется двояко: и как комплекс приемов и методов, составляющих систему управления персоналом, и как нормативный акт локального уровня, описывающий данный комплекс, отмечают А. И. Аблязова, И. О. Клевцов и Д. А. Мухаметов⁷.

⁵ См.: *Шацкая И. В.* Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования. С. 2580.

⁶ *Новокрещенов А. В.* Государственная кадровая политика : учеб. пособие. Новосибирск, 2015. С. 13.

⁷ См.: *Аблязова А. И., Клевцов И. О., Мухаметов Д. А.* Введение в кадровую политику современного российского общества // Аллея науки. 2017. № 7. С. 35.

Опираясь на данное заключение, свое определение кадровой политики приводит А. А. Унчаева. По ее мнению, кадровая политика представляет собой «совокупность мероприятий по управлению персоналом, направленных на обеспечение предприятия необходимым количеством и качеством трудовых ресурсов с учетом поступательного развития организации». Кадровая политика организации является воплощением, составной частью миссии компании, сочетанием стратегических целей и корпоративной культуры⁸ (рис. 3). Именно в этом, по ее мнению, заключаются основы кадровой политики организации.

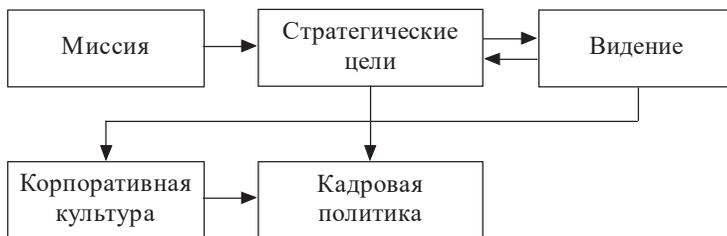


Рис. 3. Основы кадровой политики организации

Наиболее развернутое определение кадровой политики организации, сформулированное на основе анализа определений данной дефиниции другими авторами, дают Г. Г. Вукович и А. В. Никитина. Они определяют кадровую политику как совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом. Данная система должна обеспечивать координацию интересов работников и потребностей организации. В этом случае, отмечают авторы, будет достигаться преимущественно инновационное развитие организации⁹.

⁸ Унчаева А. А. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. 2019. № 32 (270). С. 42.

⁹ См.: Вукович Г. Г., Никитина А. В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 1.

Определение кадровой политики, сформулированное Г. Г. Вукович и А. В. Никитиной, содержит три отличительные особенности (рис. 4).



Рис. 4. Отличительные особенности кадровой политики организации, по Г. Г. Вукович и А. В. Никитиной

Понимание сущности кадровой политики как таковой позволяет перейти к ее типизации. В зависимости от характера воздействия на сотрудников и направленности воздействия можно выделить следующие типы кадровой политики: по методам воздействия – пассивная, реактивная, превентивная, активная; по уровню их взаимодействия с окружающей средой – открытая и закрытая (рис. 5).

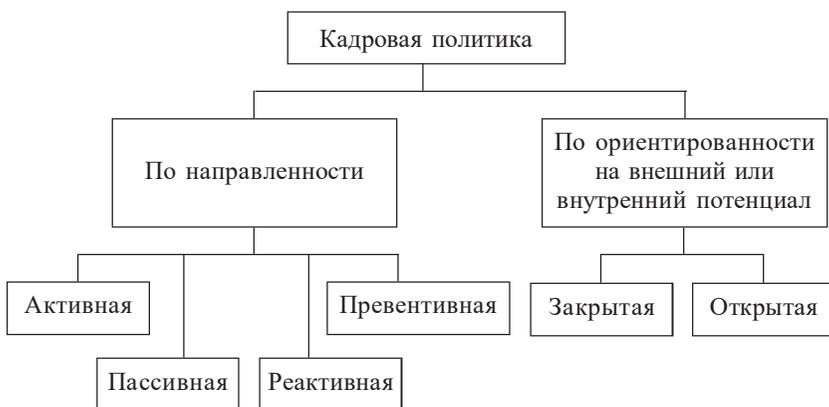


Рис. 5. Типология кадровой политики организации

Дополняет данную типизацию К. Г. Суrow. Характеризуя кадровую политику организации, он приводит основные характеристики подходов (пассивная политика, реактивная политика, превентивная политика, рациональная политика) к формированию кадровой политики и дает описание реализации этих подходов, их специфику, механизмы и кадровые технологии, представленные в табл. 1.

Очевидно, что именно рациональный подход к формированию кадровой политики является наиболее оптимальным, поскольку реализация политики такого типа позволит обеспечить не только верный подбор и расстановку кадров, но и максимально эффективное их использование, что, в конечном счете, отвечает стратегическим целям любой организации. Применительно к государственной кадровой политике рациональный тип является единственным возможным вариантом.

Т а б л и ц а 1

**Характеристика подходов
к формированию кадровой политики¹⁰**

| Подход к формированию кадровой политики | Описание подхода |
|---|--|
| Пассивная политика | Отсутствие у руководства четко проработанной системы действий по отношению к сотрудникам организации Отсутствие у кадровой службы средств оценки, мотивации и стимулирования работников Кадровые потребности не планируются Кадровая работа сведена к устранению негативных последствий |
| Реактивная политика | Руководство осуществляет контроль и предпринимает меры для решения кадровых проблем Кадровые службы проводят регулярный мониторинг кадровых процессов для оценки их состояния и разработки тактики реагирования |

¹⁰ См.: Суrow К. Г. Кадровая политика государственной службы // Вектор экономики : науч. журн. 2017. № 6. С. 62.

| Подход к формированию кадровой политики | Описание подхода |
|---|--|
| Превентивная политика | Кадровая служба располагает не только средствами диагностики сотрудников организации, краткосрочного и долгосрочного прогнозирования потребности в кадрах, но и прогнозирования развития ситуации, при этом кадровая служба не имеет средств для влияния на ситуацию |
| Рациональная политика | Руководство имеет обоснованный прогноз развития ситуации и средства влияния на нее Кадровая служба располагает ресурсом диагностики сотрудников организации Осуществляется краткосрочное и долгосрочное прогнозирование кадровых потребностей и прогнозирование кадровой ситуации на долгосрочный период |

Несколько иначе раскрывают подходы к формированию кадровой политики П. А. Бавина и Л. Г. Круглова. Основываясь на функциональных составляющих кадровой политики, они выделяют два основных подхода: кадровый и ресурсный. Кадровая политика определяет сущность и содержание функций управления персоналом, таких как привлечение и отбор сотрудников; адаптация, обучение, мотивация и управление карьерой.

Сравнительный анализ функций в кадровом и ресурсном подходах представлен в табл. 2.

Как отмечают П. А. Бавина и Л. Г. Круглова, кадровая политика может формироваться как на основе кадрового, так и ресурсного подхода. В случае с кадровым подходом целесообразно говорить об оперативном управлении сотрудниками, а реализуемая кадровая политика свидетельствует о функциональных отношениях между руководством организации и персоналом, где должностные функции являются основой формирования трудового поведения. Что касается ресурсного подхода, то в этом случае

Кадровый и ресурсный подходы в формировании кадровой политики¹¹

| Функции кадровой политики | Кадровый подход | Ресурсный подход |
|---------------------------------|---|--|
| Привлечение и отбор сотрудников | Заполнение вакантной позиции Насколько кандидат соответствует требованиям к должности? | Создание стоимости бизнеса Сколько ключевых факторов успеха повысит кандидат в организации? |
| Адаптация | Адаптация к должности Главное – должность | Адаптация к организационной культуре Главное – адаптация ко всем процессам |
| Обучение | Формирование должностных навыков | Формирование профессиональной компетентности = личностные качества + знания, умения, навыки + мотивация к деятельности Большая часть обучения направлена на стратегические цели |
| Мотивация | Цель – компенсация затрат в соответствии с вкладом Экономические стимулы Лояльность на уровне нормативов Толерантность | Цель – формирование приверженности Лояльность на уровне убеждений Ценностные ориентации |
| Управление карьерой | Внутренние источники набора – простое продвижение по службе Достижение поставленных целей Карьера под задачи | Достижение целей Минимизация профессионального выгорания Управление развитием |

¹¹ См.: Бавина П. А., Круглова Л. Г. Ресурсный и кадровый подходы в формировании кадровой политики организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 1. С. 22.

| Функции кадровой политики | Кадровый подход | Ресурсный подход |
|---------------------------|--------------------------|---|
| Оценка | Проверка знаний, навыков | Оценка вклада в развитие организации На сколько увеличилась стоимость бизнеса? |
| Высвобождение | Сокращение мест | Снижение стоимости бизнеса в результате несоответствия кандидата |

кадровая политика свидетельствует о стратегическом видении руководства организации, нацеленности на долгосрочные отношения с персоналом¹².

Грамотно спланированная и осуществляемая кадровая политика позволяет решать ряд практических задач. Основные задачи кадровой политики организации¹³ представлены на рис. 6.



Рис. 6. Основные задачи кадровой политики организации

¹² См.: Бавина П. А., Круглова Л. Г. Ресурсный и кадровый подходы в формировании кадровой политики организации. С. 22.

¹³ См.: Кадровая политика организации: основы работы с персоналом // Daily Personal (13 апреля 2020 г.) : [сайт]. URL: https://dailypersonal.ru/articles/kadrovaya_politika_organizacii/ (дата обращения: 24.12.2020).

Кадровую политику компании можно рассматривать как совокупность непрерывно действующих и взаимосвязанных функций. Основные функции кадровой политики представлены в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Основные функции кадровой политики¹⁴

| Функция | Содержание функции |
|--|---|
| Планирование целевых показателей системы управления персоналом | Постановка задач в сфере кадрового менеджмента Формирование политики управления персоналом Совершенствование кадрового менеджмента |
| Организация кадрового менеджмента | Построение организационной структуры Распределение функций между структурными подразделениями Наделение структурных единиц соответствующими полномочиями Установление взаимосвязи между структурными единицами |
| Мотивация в системе управления персоналом | Выявление и структурирование потребностей персонала Поиск путей удовлетворения выявленных потребностей Непосредственно удовлетворение потребностей Вознаграждение за приложенные усилия |
| Контроль кадрового менеджмента | Разработка концепции контроля кадрового менеджмента Планирование и проведение кадровых проверок Оценка эффективности системы контроля кадрового менеджмента |

Подводя итоги исследования основных подходов к формированию кадровой политики, следует сделать общий вывод о том, что единого, общего для всех учреждений и организаций подхода

¹⁴ См.: Цыпкин Ю. А., Эриашвили Н. Д., Грошев И. В. и др. Человеческие ресурсы. Стратегия. Управление : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М., 2018. С. 161.

не наблюдается. Существующая градация подходов основана на типизации политики по масштабности, направленности и способам управления, ориентации на внешний или внутренний потенциал, а также типизации основных функций кадровой политики.

При разработке и осуществлении кадровой политики, вне зависимости от принятого подхода, необходимо учитывать, что только профессионально подобранный и подготовленный кадровый состав перспективных и квалифицированных сотрудников способен обеспечить надлежащее исполнение стоящих перед организацией задач с надлежащим уровнем качества этого исполнения.

Кадровая политика организации и возможности разрешения организационных конфликтов

В соответствии с целями и задачами управления персоналом и с учетом миссии и стратегии развития организации формируется кадровая политика. Потребности в управлении человеческими ресурсами вносят свои коррективы в формулировку и реализацию кадровой политики.

Кадровая политика – целенаправленная деятельность руководства организации и специалистов кадровых служб по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом соответствует целям организации и его работников. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или стремиться сохранять их; сохранять весь персонал или его ядро; каким образом сохранять;
- подготавливать работников самим или искать уже подготовленных работников;
- при комплектовании набирать кадры со стороны или использовать внутренние ресурсы;
- при увеличении объемов работ расширять прием работников или повышать эффективность имеющегося персонала;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных;
- использовать человеческие ресурсы персонала или нет и т. п.

Общие требования к кадровой политике:

- соответствие стратегии развития (или выживания) организации;
- гибкость, адаптивность;
- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма;
- отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на определенные качества персонала;
- отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);
- отношение к подготовке и переподготовке персонала;
- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

Кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование штата кадрами, привлечение дополнительного персонала;
- формирование необходимого уровня потенциала персонала, использование человеческих ресурсов;
- стабилизацию коллектива;
- стимулирование и мотивацию к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование персонала.

Кадровая политика зависит от миссии и стратегии развития организации. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия дает ответы на следующие вопросы:

- Какой может быть организация в будущем, обычно в ближайшие 5–10 лет (видение)?
- В чем предназначение (миссия) организации?
- Чего конкретно нужно достичь (цели)?
- Что и как для этого необходимо сделать (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия определяет настоящие действия в расчете на будущий результат: это риск, это затраты на персонал. Иногда проще купить необходимые кадры, но их может не оказаться в наличии.

Определение политики в области управления человеческими ресурсами

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику:

1. *Расширение организации.* Решаются вопросы, связанные с изменением численности и структуры персонала: кого набирать, кого уволить, кого переподготовить, кого переквалифицировать.

2. *Интеграция.* Решаются вопросы, связанные с изменением численности и структуры персонала, перераспределением численности, использованием территориальных рынков труда.

3. *Диверсификация.* Решаются вопросы изменения профессиональной структуры персонала.

4. *Сокращение.* Решаются вопросы, увольнять персонал или законсервировать его, стоит ли сдерживать увольнение по собственному желанию, сохранять ли наиболее квалифицированных работников и др.

Для понимания вклада персонала в развитие организации кадровая политика может рассматриваться как ориентированная на влияние стратегического планирования компании. Необходимо так разработать стратегию развития организации, чтобы сотрудники, используя свои знания, навыки и способности, могли внести свой вклад в область управления персоналом.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое кадровая политика?
2. Какие типы кадровой политики существуют?
3. Перечислите основные функции кадровой политики.
4. В чем заключаются различия кадрового и ресурсного подхода формирования кадровой политики?
5. Перечислите задачи кадровой политики.

Глава 3

РОЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВОЙ РАБОТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Преобразования в управлении персоналом современных организаций являются продолжением изменений, происходящих в более широком масштабе внешней среды компании. Процессы урбанизации и глобализации, информационные технологии, человеческий капитал – все это расширяет сферу деятельности организаций. Руководством делается упор на новые технологии кадровой работы, организационную гибкость в работе управления человеческими ресурсами, что выдвигает определенные требования к деятельности кадровой службы и кадровой работе.

Система управления персоналом и человеческими ресурсами

С и с т е м а – совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимообусловленных и представляющих целостное образование. Сущность системного подхода состоит в том, что необходимо определить систему того уровня, на котором может быть решена проблема.

Любая система должна иметь границы (целостность). Границы системы управления совпадают с границами организации, рассматриваемой как система. Это справедливо в том случае, если под системой управления понимается организационная система, состоящая из двух подсистем: субъекта управления, объекта управления, а также из прямых и обратных связей.

Важнейшим элементом системы, определяющим ее границы, являются кадры. Формально границы организации определены уставом, штатным расписанием и другими документами.

Персонал определяет объект управления в системе. Здесь проявляется такое свойство системы, как иерархичность: система может рассматриваться в качестве элемента системы более высокого

порядка, в то же время элементы системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы; в результате первого акта разбиения системы образуются подсистемы первого уровня, дальнейшее разбиение дает последующие уровни.

С этих позиций персонал структурного подразделения является объектом управления для руководства этого подразделения. Это же относится и к подразделению по управлению персоналом.

Система управления персоналом – часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом. Субъектом управления персоналом в организации является руководство, в подсистемах (структурных подразделениях) – руководители структурных подразделений.

Служба управления персоналом – подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом в системе и подсистемах управления.

Финансовый директор распоряжается деньгами, директор по производству занят производством, коммерческий директор определяет контакты компании с клиентами и поставщиками. Зачастую директор по персоналу занимает позицию между инспектором по кадрам и секретарем-референтом. Непосредственно персоналом управляет линейный руководитель, а работники кадровой службы помогают ему в этом процессе. Реальными полномочиями они обладают редко, и то лишь при условии поддержки их деятельности первыми лицами.

К сожалению, решать возникающие проблемы можно только по единственному алгоритму. Он заключается в том, что служба управления персоналом должна предложить процедуры и правила, а линейные руководители «насыщают» эти правила и процедуры фактическим материалом.

В данной ситуации важно, чтобы выполнялось еще одно свойство системы – эмерджентность: свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (в организации это проявляется в разделении и кооперации труда). А это означает, что в системе управления персоналом должны быть четко распределены обязанности и ответственность

между первым руководителем, руководителем службы управления персоналом и руководителями структурных подразделений. Эмерджентность во многом зависит от ясности целей, задач и приоритетов в управлении персоналом, которые, как правило, закрепляются в выработанной в организации кадровой политике. Более того, задачи управления человеческими ресурсами должны найти отражение в кадровой политике, даже если она не оформлена в виде официального документа.

**Служба управления персоналом:
цель, задачи, функции, статус,
количественный и качественный состав**

Основной целью управления персоналом является развитие персонала, личностный и профессиональный рост конкретных работников, мобилизация их ресурсов.

В зависимости от цели должны формулироваться и задачи. В соответствии с принципом построения дерева целей набор задач должен быть таким, чтобы их решение в совокупности позволило достичь поставленной цели. Основной задачей является обеспечение организации персоналом в требуемом количестве с определенными профессиональными характеристиками.

В соответствии с целями и задачами формируются функции в управлении персоналом и человеческими ресурсами.

1. Формирование системы управления персоналом и человеческими ресурсами:

- организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами;
- разработка и реализация стратегии управления персоналом;
- организация деятельности службы управления персоналом;
- разработка кадровой политики организации;
- организация взаимодействия службы управления персоналом и пиар-службы.

2. Управление формированием персонала:

- осуществление социально-демографической политики в организации;

- определение потребности в персонале (соотношение количества и качества);
- подбор и отбор персонала с учетом жизненного цикла организации;
- выработка общих требований к кандидатам исходя из задач организации;
- организация работы с кадровыми агентствами;
- разработка мер по обеспечению безопасности в организации;
- отбор методов и технологий оценки кандидатов при приеме на работу, приема, отказа в приеме;
- определение функций элементов системы управления персоналом в приеме персонала.

3. Адаптация персонала:

- разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- организация первичного и повторного инструктажа;
- установление и использование испытательного срока;
- ознакомление с организацией, характером и условиями работы;
- кураторство, наставничество;
- управление профессиональной адаптацией.

4. Управление расстановкой и движением кадров:

- расстановка кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
- организация внутриорганизационного перемещения кадров;
- организация профессионально-квалификационного движения кадров;
- организация должностного продвижения руководителей и специалистов;
- работа с фрилансерами.

5. Оценка и аттестация персонала:

- разработка методов и технологий оценки и аттестации персонала;
- работа с кадровым резервом, группами развития;
- планирование и развитие карьеры работников.

6. Стимулирование и мотивация персонала:

- разработка и использование социального пакета;
- нематериальная мотивация персонала;
- совершенствование системы оплаты труда;
- организация системы материальной и моральной заинтересованности.

7. Формирование и поддержание организационной культуры:

• формирование, поддержание и изменение организационной культуры;

- разработка этического кодекса;
- командообразование;
- регулирование межличностных отношений между работниками, работниками и администрацией, общественными организациями;

• разработка мер по обеспечению лояльности персонала.

8. Развитие персонала:

- оценка потребности в обучении;
- разработка и обоснование бюджета на обучение;
- оценка и выбор методов обучения;
- оценка эффективности обучения;
- обучение персонала, применение компетентностного подхода к обучению;

• внешнее и внутреннее обучение;

• подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала¹⁵;

• повышение гибкости в использовании систем профессиональной подготовки.

9. Создание условий труда:

• использование достижений научно-технического прогресса для изменения характера и содержания труда;

¹⁵ См.: *Запарий В. В.* Трансформация системы подготовки и повышения квалификации кадров в тяжелой промышленности в последней трети XX века // XVIII Уральские социологические чтения. Управление социальным развитием регионов в условиях выхода из кризиса в современной России и странах СНГ : материалы междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. Челябинск, 2010. С. 133.

- научная организация труда;
- аттестация рабочих мест;
- нормирование труда;
- оценка эффективности труда.

10. Управление человеческими ресурсами.

Количественный состав кадровой службы зависит от кадровой политики и организационно-штатной структуры организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т. д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т. п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

Организации самостоятельно определяют планируемую численность работников структурных подразделений, а также их профессиональный состав.

Расчет численности работников кадровых служб может осуществляться различными методами. Однако все они носят рекомендательный характер. Одним из методов, широко применяющихся для расчета численности работников, является метод многофакторного корреляционного анализа. Особенно активно данный метод применяется на промышленных предприятиях.

Министерство труда разработало схему функциональной зависимости численности персонала от различных факторов. Число существенных факторов сводилось к одному-трем, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические

формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами.

Как правило, в небольших организациях численностью до 100 работников не создается отдельная структура управления персоналом. Кадровой работой в таких организациях может заниматься сам руководитель, главный бухгалтер или один из руководителей, в функции которого входит прием на работу, увольнение работников и оформление кадровой документации. В средних организациях, численность которых составляет от 100 до 500 человек, создается специальный отдел, численностью 4–5 человек, который занимается не только движением кадров и оформлением кадровой документации, но и развитием персонала. В крупных организациях, численность которых составляет более 500 человек, создается управление персоналом, состоящее из нескольких отделов. Численность кадровой службы может достигать десяти человек, которые будут заниматься всем кругом кадровых вопросов.

К а ч е с т в е н н ы й с о с т а в кадровой службы также зависит от кадровой политики и набора выполняемых функций. В последнее время наблюдается значительное расширение функционала кадровых служб, появление новых техник управления персоналом, внедрение в кадровую работу информационных технологий, возложение ответственности на руководителя кадровой службы за квалификационный и численный состав организации. В последние 10–15 лет качественный состав служб управления персоналом существенно изменился, что связано во многом с насыщением этих служб компьютерной техникой при росте объема работ. При этом численность работников практически осталась прежней.

Статус руководителя кадровой службы вырос до уровня высшего управленческого звена, возросли требования к качественному составу работников кадровой службы, их знаниям и компетенциям. Эффективность деятельности кадровой службы становится одним из факторов эффективной деятельности организации.

Несмотря на то, что многие вузы нашей страны активно ведут подготовку специалистов по специальности «Управление персоналом», предприятия ощущают нехватку высококвалифицированных специалистов кадровых служб.

Диагностика системы управления персоналом

Проведение диагностики системы управления персоналом в организации – проблема весьма сложная и трудоемкая, требующая тщательной проработки методик, обеспечивающих рациональное сочетание количественных и качественных методов оценки.

В диагностику системы управления персоналом входит:

1. Определение эффективности деятельности, соответствия стратегии развития компании.
2. Диагностика организационно-функциональной структуры организации. Обзор структуры управления и взаимодействия, выявление проблемных зон.
3. Оценка трудового (кадрового) потенциала.
4. Определение структуры, состава, возможностей управления и использования персонала.
5. Диагностика основных стратегий управления персоналом (например, стратегия в области подбора, обучения, мотивации и т. д.). Анализ регламентации бизнес-процессов.
6. Сбор и анализ статистических данных и информации по персоналу компании (в динамике).
7. Разработка комплекса мер по оптимизации системы управления персоналом в соответствии со стратегией организации.

В результате проведенной диагностики руководство делает вывод о качественном и количественном составе организации, а также о необходимости в профессиональном развитии и обучении персонала.

Профессиональный профиль менеджера по персоналу

На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и до-

полнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Основные функции менеджера по персоналу:

- принимает участие в разработке кадровой политики организации;
 - осуществляет подбор кадров с целью комплектации штата работников;
 - анализирует рынок труда и определяет возможные источники привлечения персонала;
 - организует работу по профессиональному развитию и обучению персонала;
 - предоставляет информацию по кадровым вопросам руководству и проводит ознакомление работников с кадровыми решениями;
 - разрабатывает систему профессионального развития, обучения и мотивации персонала;
 - организует работу по деловой оценке персонала;
 - оказывает консультации линейным руководителям по кадровым вопросам;
 - составляет и оформляет трудовые договоры (контракты), оформляет и ведет трудовые книжки, личные дела работников и другую кадровую документацию;
 - осуществляет руководство подчиненными ему работниками.
- Предметные области знаний менеджера по персоналу:
- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;
 - законодательство о труде;
 - порядок ценообразования и налогообложения;
 - основы маркетинга;
 - современные концепции управления персоналом;
 - основы деловой оценки и трудовой мотивации;
 - формы и методы профессионального развития и обучения персонала;
 - порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
 - методы работы и организация менеджмента;
 - структура управления предприятия и кадровый состав;

- основы общей и социальной психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- этика делового общения;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- правила внутреннего трудового распорядка.

Организация работы с кадровыми документами

В современном мире управление работой с документами становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности любого предприятия. С уверенностью можно констатировать нахождение в рассматриваемой проблеме как исторически унаследованных характеристик, так и новых, связанных с коренными техническими и социально-экономическими преобразованиями в сфере кадровой документации.

Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации необходимо уделять достаточное внимание совершенствованию работы с документами, в том числе кадровыми, так как всякое управленческое решение всегда базируется на информации, на служебном документе.

Организация работы с кадровыми документами влияет на качество работы службы персонала, организацию и культуру труда работников всей организации. От того, насколько профессионально ведется кадровая документация, зависит успех управленческой деятельности организации в целом.

В основе большинства конфликтных ситуаций, трудовых споров, возникающих между работником и работодателем, лежат, в первую очередь, недостаточное знание руководителями организаций и сотрудниками кадровых служб положений законодательства, регулирующих трудовые отношения, а во вторую – неумение их применять. При этом зарождение трудового конфликта (о чем его участники не всегда могут подозревать) нередко начинается с ошибок,

допущенных еще на этапе приема работника на работу (при заключении с ним трудового договора), т. е. задолго до кульминации – возникновения индивидуального трудового спора и его рассмотрения комиссией по трудовым спорам или судом. Хотя, надо признать, основная масса трудовых споров связана с увольнениями работников.

В то же время нерегламентируемая документация, относящаяся к оценке эффективности использования персонала, в достаточной степени не проработана, системно на многих предприятиях не используется. Кроме того, недостаточные знания трудового законодательства и кадрового делопроизводства работников организации, принимающих решения по кадровым вопросам и/или оформляющих эти решения документально, а также небрежность в оформлении кадровых документов приводят к серьезным последствиям для организации. Эти недостатки очевидны на фоне возрастающей правовой грамотности работников, готовых обращаться в трудовую инспекцию или суд для защиты своих интересов.

Документальное оформление кадровых процедур – неотъемлемая обязанность любого работодателя независимо от масштабов его деятельности и организационно-правовой формы.

Ведение кадрового делопроизводства позволяет: документально оформить трудовые отношения; построить систему управления человеческими ресурсами, отвечающую стратегическим задачам управления; регламентировать взаимоотношения работника и работодателя; создать организационно-правовые основы трудовых отношений, как отмечает А. Н. Аверин¹⁶.

Выделяют две большие группы кадровых документов:

1. Документы по учету личного состава работников, к которым относятся приказы о приеме, переводе, предоставлении отпуска, увольнении и др.

2. Документы, связанные с осуществлением функций по управлению персоналом и организацией труда.

¹⁶ См.: *Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации.* М., 2005. С. 58.

Существующие унифицированные формы по учету кадров и унифицированные формы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда¹⁷, хотя и не являются обязательными с 2013 г., употребляются большинством организаций.

Весь комплекс кадровых документов можно разделить на два вида:

1. Обязательные кадровые документы, наличие которых прямо предусмотрено Трудовым кодексом РФ для всех организаций и предприятий.

2. Факультативные кадровые документы, которые работодатель может принимать в рамках локального нормотворчества, их перечень, порядок ведения работодатель определяет самостоятельно.

Сегодня кадровое делопроизводство является необходимостью для предприятий любых специализаций и форм собственности. Грамотно организованная, такая работа позволит наладить четкий процесс документооборота на предприятии и избежать неприятных сюрпризов, связанных с неожиданными внеплановыми проверками трудовой инспекции, пропажей важных документов, нарушением сроков сдачи отчетности и т. д. Если кадровое делопроизводство предприятия поручено профессионалам, то требования трудового и налогового законодательства всегда будут соблюдены, а проверки не будут пугать руководство.

Сегодня документирование работы с персоналом – действительно непростая задача для многих работодателей. Именно поэтому обязательно следует правильно организовать работу с текущей кадровой документацией, при этом необходимо хорошо ориентироваться в нынешнем трудовом законодательстве. Каждой организации рекомендуется разрабатывать такие локальные нормативные акты, как положение о кадровой службе, должностные инструкции работников, занятых оформлением кадровой документации.

¹⁷ См.: Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47274/ (дата обращения: 29.12.2020).

От правильной постановки кадрового делопроизводства в организации зависит оперативность, экономичность, надежность функционирования аппарата управления, организация и культура труда персонала. Выбор формы ведения делопроизводства зависит от характера деятельности, функций, организационной структуры учреждения, объема документооборота и т. д.

Основные методы организации кадрового делопроизводства

Сегодня есть три способа организовать кадровое делопроизводство в организации.

Первый – создать управление или отдел кадров, укомплектовать его сотрудниками и поручить им ведение всех личных дел сотрудников. Такой способ выбирают крупные организации, с огромным штатом, у которых такая структура сложилась, так сказать, исторически. Следует учитывать, что, наняв всего одного, пусть даже высококлассного, кадровика, вы не решите свою проблему, если у вас в штате больше 50 человек.

Второй способ – возложить обязанности по кадровому учету на бухгалтерию или секретариат. Но вряд ли аудиторские проверки в таком случае порадуют вас своими результатами. К тому же само кадровое делопроизводство сведется к минимуму – оформлению трудовых книжек и стандартных бланков документов.

Третий способ, который широко применяется за границей и становится все более популярным и в нашей стране, – аутсорсинг кадрового делопроизводства. Он предполагает передачу кадрового делопроизводства компании, специализирующейся в данной отрасли. Основные его преимущества: 1) позволяет минимизировать затраты на содержание штата сотрудников; 2) гарантирует качественное выполнение поставленных задач, как отмечают Л. В. Труханович и Д. Л. Щур¹⁸.

Компания, специализирующаяся на аутсорсинге кадрового делопроизводства, будет четко следовать всем нормам закона, придержи-

¹⁸ См.: Труханович Л. В., Щур Д. Л. Справочник по кадровому делопроизводству. М., 2010. С. 116.

живаться внутренних правил оформления и составления отчетов и сроков их сдачи в государственные органы. Кроме того, организация, передавшая свой кадровый учет, будет избавлена от возможных неприятностей при внеплановых проверках и т. д. Даже в целях экономии места и пространства, освободившегося в ходе передачи дел в стороннюю компанию, аутсорсинг – выгодное предложение.

Функции аутсорсинга в кадровом делопроизводстве:

- позволяет сфокусировать внимание на основных бизнес-процессах;
- уменьшает расходы по инвестициям в неосновные фонды;
- позволяет оперативно реагировать на колебания рынка и передислокацию внутри компании;
- приводит к сокращению расходов, связанных с оплатой труда сотрудников, их обучением и информационной поддержкой;
- нет необходимости расширять штат сотрудников за счет формирования отдела кадров;
- аутсорсинговая компания всегда гарантирует профессиональную ответственность.

Более того, не все руководители задумываются, что кадровое делопроизводство – это еще и высокий риск понести наказание за неверно составленные документы. Так, руководство организации и ответственные лица могут понести наказание в связи с неверно оформленной документацией касательно увольнения сотрудника. Если последний подаст иск в суд, то организацию могут привлечь к административной ответственности, вплоть до наложения штрафа за незаконное увольнение. А если вся документация ведется верно, с соблюдением всех норм законодательства, руководство будет защищено от исковых тяжб и административных санкций.

Независимо от организационно-правовой формы предприятия, масштаба и вида его деятельности ведение кадрового делопроизводства в соответствии с законодательством обязательно к исполнению. При неполном или неправильном кадровом делопроизводстве службы или должностные лица отдела кадров подвергают компанию финансовым рискам, при этом руководителя предприятия

тия может ожидать внушительный персональный штраф. Очень важно, чтобы все формы отчетности, кадровые документы, договоры и ведомости учета рабочего времени соответствовали требованиям Госкомстата РФ и действующему трудовому законодательству.

Таким образом, постановка и ведение кадрового делопроизводства – более чем ответственное дело, ведь таким образом напрямую в документальной форме отражаются взаимоотношения работодателя и наемного персонала. Трудовые договоры различных типов, отражающие обязанности и права сторон, очень часто играют решающую роль при возможных разногласиях между сотрудником и предприятием (если быть точными – его руководителем). От грамотно принятой формы и метода ведения кадрового делопроизводства зависит успех компании.

Кадровое делопроизводство подчиняется общим требованиям к документированию, оперативному и архивному хранению, определяемым в ГОСТах, перечнях и других нормативных документах.

Р. С. Якупов отмечает, что кадровое делопроизводство отличается от общего делопроизводства тем, что:

- ведется самими работниками кадровой службы;
- документирование трудовой деятельности работников требует создания большого количества сложных документов;
- требует от работников кадровой службы профессиональной компетентности, так как эти документы играют большую роль в жизни человека (начисления пенсии по старости, инвалидности, за выслугу лет, по случаю потери кормильца, получение социальных льгот и т. д.);
- контролируется Трудовой инспекцией Российской Федерации при Министерстве труда и социальной защиты¹⁹.

Сложность документирования кадровой деятельности в том, что никогда не разрабатывался единый комплексный нормативный документ общего действия, в котором были бы установлены требования к составу и оформлению документации по личному составу.

¹⁹ См.: Якупов Р. С. Кадровое делопроизводство. Ростов-на-Дону, 2008. С. 88.

В советский период кадровые нормативные документы доходили до кадровых служб в обязательном порядке через вышестоящие организации. Сегодня кадровики могут и не знать об отмене или принятии того или иного нормативного акта. В настоящее время отсутствует профессиональная подготовка кадровиков. Ни одно высшее учебное заведение не вело до недавнего времени подготовку таких специалистов.

Вся работа кадровых служб и каждого работника, занимающегося кадровыми вопросами, базируется на законодательных, нормативно-правовых и нормативно-методических документах, регламентирующих кадровую деятельность. Конечно, прежде всего, это Трудовой кодекс Российской Федерации, который принят Государственной думой РФ 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.

Кадровая служба не должна ограничиваться только Трудовым кодексом РФ, для ее работников обязательны знания и других законодательных актов, указов Президента, постановлений Правительства РФ и субъекта РФ, на территории которого находится организация, имеющая отношение к выполняемым кадровой службой функциям.

Но помимо законодательных актов для работы кадровика не меньшее значение имеет знание всех нормативных и нормативно-методических документов, определяющих порядок составления, оформления и ведения кадровой документации. Всякая ошибка или небрежность, допущенная в оформлении кадровых документов, приводит к тяжелым последствиям для граждан, лишенных из-за оплошности кадровика льгот, потерявших стаж работы и вынужденных проводить титаническую работу по подтверждению своих прав.

Можно сказать, что кадровые документы составляют отдельную систему документов, их составление и оформление имеет свою специфику. Они во многом унифицированы, и большинство операций по движению кадров оформляется утвержденными унифицированными формами документов.

Е. В. Зайцева и Н. В. Гончарова выделяют кроме специфики составления и оформления работу с кадровыми документами, кото-

рая подчиняется и общим правилам, установленным для всех официальных документов. Поэтому служба кадров или кадровик, если он один, обязаны иметь весь пакет нормативно-методических документов, определяющих порядок работы с документами в любой организации²⁰.

Чтобы правильно составлять, оформлять и вести кадровую документацию, работнику кадровой службы, кроме законодательных актов, необходимо учитывать следующие документы: ГОСТ Р 7.0.97-2016, Приказ Росархива № 236 от 20.12.2019 г. «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков их хранения».

Мы подошли к одной из важнейших функций документа – сохранение информации. В зависимости от значимости информации, отраженной в документе, он может иметь различные сроки хранения: постоянно, долговременно, временно. Документы по личному составу, создающиеся в службе кадров, имеют долговременный срок хранения – 50/75 лет. Этого времени обычно бывает достаточно, чтобы человек собрал необходимые ему справки о трудовой деятельности. Конечно, не все документы, отражающие деятельность кадровых служб, имеют такой срок хранения. Отдельные документы имеют постоянный срок хранения, большинство документов, наоборот, имеют различные временные сроки хранения – 3 года (например, графики отпусков), 5 лет (например, справки, характеристики, представления, переписка по назначению на должности, заключению служебных контрактов с государственными и муниципальными служащими), 10 лет (например, протоколы заседаний, постановления аттестационных, квалификационных комиссий) и т. д.

Дела с документами постоянного, долговременного и временного сроков хранения по-разному обрабатываются и хранятся.

²⁰ См.: *Зайцева Е. В., Гончарова Н. В.* Делопроизводство и документооборот в системе государственного и муниципального управления : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2017. С. 153.

Конечно, работник службы кадров не должен держать в памяти сроки хранения каждого документа. Но обязательно в отделе надо иметь перечень документов с указанием сроков их хранения, чтобы при необходимости уточнить срок хранения конкретного документа. В каждом структурном подразделении, в том числе и в отделе кадров, откладываются документы. Чтобы любой документ можно было оперативно найти, документы должны быть классифицированы, т. е. разложены по делам по признакам их сходства. Для планирования распределения документов в дела служит номенклатура дел – список дел, которые ведутся в отделе в течение года. Не менее важны положения и правила о порядке проведения экспертизы ценности документов, т. е. установление сроков их хранения, исходя из их практической и исторической значимости (рис. 7).

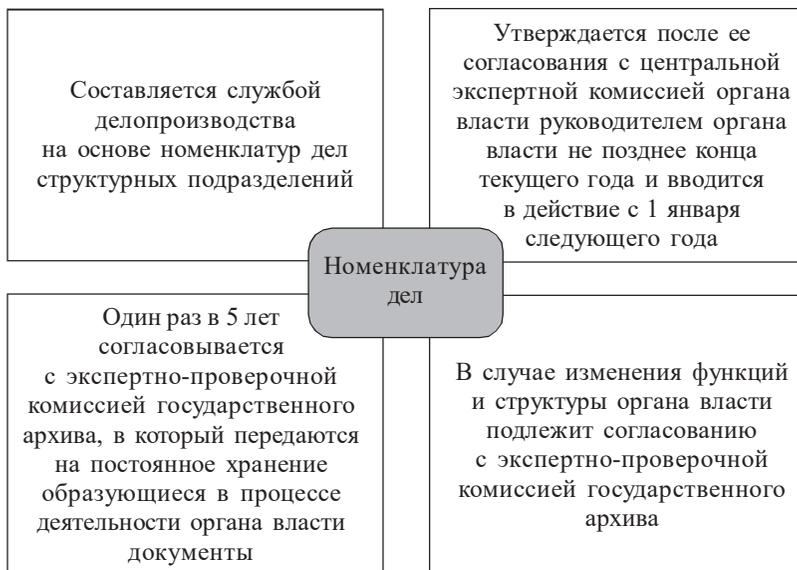


Рис. 7. Характеристики номенклатуры дел организации

Экспертизу ценности документов могут проводить только постоянно действующие экспертные комиссии организации, назначаемые приказом или распоряжением руководителя. В их состав

должен входить и работник службы кадров, его задача – обеспечить сохранность документов по личному составу, имеющих длительный (75 лет) срок хранения. Фактически именно эти комиссии составляют акты на уничтожение документов, сроки хранения которых истекли. Порядок организации экспертных комиссий, их работа, оформление результатов экспертизы также подробно изложены в правилах работы архивов. Если же в организации еще нет архива и все дела уволенных хранит сама служба кадров, правила становятся незаменимым методическим материалом по вопросам архивного хранения документов.

Еще один документ, которым пользуется каждый работник кадровой службы, – это Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225 «О трудовых книжках». Хотя его знает каждый работник службы кадров, он также всегда должен быть под рукой²¹.

Должностная инструкция – важнейший организационно-правовой документ работника, заслуживающий отдельного детального рассмотрения. Именно на должностную инструкцию опирается сотрудник, отстаивающий свои права. Должностная инструкция должна быть не только на каждого работника кадровой службы, но и на каждого работника организации в целом. К составлению этого документа и работе с ним сотрудники кадровой службы имеют прямое отношение.

Еще один вид документов, который должен быть в кадровой службе, – примерные инструкции и методические рекомендации: Примерная инструкция по делопроизводству в государственных организациях (Росархив, 2018); Методические рекомендации по применению ГОСТ Р 7.0.97-2016 СИБИД; Организационно-распорядительная документация; Требования к оформлению документов (Росархив, ВНИИДАД, 2018); Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти (Росархив, ВНИИДАД, 2010) и др.

Помимо общегосударственных нормативно-методических документов в кадровой службе должна быть группа документов

²¹ См.: *Кирсанова М. В.* Трудовая книжка, новые правила ведения и хранения. М., 2009. С. 22.

с организационными и нормативно-методическими документами своей организации, которые также определяют, учитывая специфику, многие моменты документирования и работы с документами по личному составу.

К таким документам, прежде всего, относится устав организации как главный организационный документ, определяющий цели, задачи и функции организации. Конечно, в отделе кадров будет его копия. В нем есть статьи о руководстве, необходимом кворуме при избрании должностных лиц, порядке подписания документов и многие другие моменты, важные для службы кадров.

Служба кадров, как и любое другое структурное подразделение, должна иметь о себе положение. Положение о структурном подразделении – очень важный для него документ. В нем определены цели, задачи, функции, руководство и, что особенно ценно, права. Какие права в Положении о структурном подразделении записаны, такие оно и имеет. Поэтому, готовя этот документ, раздел «права» продумывают особенно детально. Положение имеет унифицированную внешнюю форму и унифицированную структуру содержания.

Кадровая документация составляет часть единой системы документации учреждения в целом, и поэтому в службе кадров все обязаны руководствоваться инструкцией по делопроизводству своей организации. Кроме того, в последние годы все большее распространение получили табель и альбом форм документов организации, куда кадровая документация входит составной частью.

Как показывает практика, наличие большого объема нормативно-правовой и нормативно-методической документации, в которой регламентирован порядок оформления, составления документов и работы с ними, обязывает сотрудника кадровой службы владеть обширными знаниями по вопросам делопроизводства.

На основании всего вышесказанного можно сделать следующие выводы. Кадровое делопроизводство – это инструмент, позволяющий четко регламентировать взаимоотношения работодателя и работника, права и обязанности сторон трудовых отношений, создать организационно-правовые основы трудовых отношений,

документально закрепить единые принципы корпоративных отношений, построить хорошо отлаженную стабильную систему управления человеческими ресурсами.

Важность кадровой документации подтверждается, прежде всего, тем, что любой кадровый документ фиксирует юридически значимые факты, которые являются основанием совокупности корреспондирующих друг другу прав и обязанностей работника и работодателя.

Именно поэтому так важно установить правильное ведение кадровой документации, в том числе провести оформление трудовых отношений в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Вопросы для самопроверки

1. Для чего проводится диагностика системы управления персоналом?
2. Перечислите основные цели и задачи управления персоналом.
3. Перечислите основные функции менеджера по персоналу.
4. На основании чего определяется количественный состав службы управления персоналом?
5. Какие знания должен иметь менеджер по персоналу?

Глава 4

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Эффективность системы управления человеческими ресурсами зависит от результатов деятельности как службы управления персоналом, так и руководства организации в целом. Основными критериями, оценивающими эффективность системы управления человеческими ресурсами, являются:

- оценка соответствия уровня организации работы по управлению человеческими ресурсами локальным нормативным актом;
- оценка социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации;
- оценка экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.

При оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами важно проанализировать результаты работы кадровой службы. Аудит работы службы управления человеческими ресурсами – это оценка реализации стратегических и тактических целей кадровой политики, качества разработки корпоративных стандартов и их соблюдения, вклада кадровой службы в повышение социальной и экономической эффективности деятельности организации. Российской особенностью организации деятельности служб управления человеческими ресурсами является перестройка их работы в соответствии со стратегическими планами предприятий. Для оценки эффективности службы управления персоналом определяется ее вклад в результаты деятельности предприятия и соблюдение нормативно-правовых и локальных нормативных актов службой. Аудит позволяет определить социальную и экономическую эффективность системы управления человеческими ресурсами, наметить пути ее совершенствования.

Аудит человеческих ресурсов – это исследование и оценка состояния человеческих ресурсов на предприятии,

которая начинается с определения задач аудиторской проверки. В процессе аудита сравниваются фактическое состояние управления человеческими ресурсами и поставленные стратегические цели. Обычно изучаются документы кадрового управления, относящиеся к вопросам управления человеческими ресурсами, которые обычно включают трудовые договоры или коллективные контракты, положения о премировании или стимулировании, должностные инструкции и т. п. Также рассматриваются:

- происшествия, случившиеся на предприятии;
- особенности отбора персонала для трудоустройства;
- возможности служебного роста сотрудников предприятия;
- результаты собеседований с кандидатами;
- текучесть кадров на предприятии;
- количество должностных переводов;
- система оплаты труда;
- график работы;
- результаты аттестации рабочих мест;
- охрана труда и профессиональные заболевания;
- открытые вакансии;
- причины увольнений;
- квалификационные требования;
- система стимулирования работников предприятия;
- программы обучения и повышения квалификации;
- результаты опроса для выявления морально-психологического климата в организации.

В процессе аудита необходимо проведение глубоких интервью с сотрудниками предприятия для получения наиболее полной информации о состоянии управления человеческими ресурсами на предприятии. Для проведения интервью привлекаются сторонние консультанты для избегания конфликтных ситуаций и повышения объективности выводов. По окончании аудиторской проверки готовится отчет, в котором отражаются применяемые методики, описывается текущая ситуация и даются рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами. Важно помнить, что при аудите человеческих ресурсов необ-

ходимо соблюдать правила защиты персональных данных. При составлении отчета некоторые работодатели не готовы знакомить сотрудников с результатами обследования, а другие, наоборот, предоставляют возможность сотрудникам прокомментировать результаты проведенного аудита. Наиболее часто выявляемой проблемой является недоступность полной информации о нестандартных ситуациях (степень тяжести несчастных случаев, нарушения трудовой дисциплины и т. п.). Во многом эта проблема может быть снята наличием информационной системы, включающей достоверную информацию о человеческих ресурсах. Такие системы обычно преследуют следующие цели:

- повышение эффективности работы с документацией, сокращение ручной работы и количества необходимых для заполнения бланков;
- повышение оперативности предоставления информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- повышение эффективности стратегического планирования и прогнозирования потребности в человеческих ресурсах.

Помимо этого, информационные системы автоматизируют процесс начисления заработной платы и дополнительного стимулирования деятельности сотрудников, предоставление налоговых вычетов, начисление страховых взносов, интегрируют расчеты с бухгалтерской программой. Данные системы содержат базу данных о сотрудниках предприятия, учетную информацию, имеют возможность формировать необходимые отчетные формы. При наличии информационной системы управления человеческими ресурсами вопросы доступа к информации приобретают большое значение:

- менеджер по персоналу может получить доступ к современной базе данных для составления бюджета компенсации и оплат;
- работник, занимающийся распределением льгот, может войти в базу данных для получения соответствующих сведений о льготах;
- координатор вопросов заработной платы может пользоваться этой базой данных для составления чеков на оплату служащих.

Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами необходимо проводить постоянный мониторинг, который можно использовать для:

- наблюдения за текущей деятельностью по управлению персоналом;
- определения проблемных областей в управлении человеческими ресурсами организации и возможных решений этих проблем;
- прогнозирования тенденций и их влияния на управление персоналом;
- прогнозирования расходов и преимуществ от будущей деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Проведение мониторинга критически важно для объективного принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами на основании точной информации, в том числе для выявления проблемных мест. При проведении мониторинга могут использоваться различные методы, например, эксперименты, опросы, собеседования, наблюдения. Эти методы делятся на первичные (когда данные собираются для решения определенных проблем) и вторичные (когда используются уже имеющиеся данные). Для планирования первичных исследований необходимо сформулировать проблему, имеющую прикладное значение для предприятия (выявление причины повышения текучести кадров, внедрение нового графика работы и т. п.). Вторичные исследования проводятся в целях сопоставления показателей исследуемого предприятия и других предприятий.

Выбор метода исследования зависит от цели проводимого исследования. Анкеты для сбора мнения работников могут применяться в целях диагностики конкретных проблемных сфер определения потребности работников или отдаваемого ими предпочтения, а также раскрытия сфер, в которых деятельность по управлению персоналом воспринимается служащими хорошо или где она рассматривается негативно. Опросы мнений, концентрирующиеся на чувствах работников, выступают в качестве резонатора для работников и позволяют им откровенно высказывать свое мнение в отношении работы своих непосредственных руководителей,

сослуживцев, а также политики и практики, применяемых в организации, могут стать отправной точкой для повышения производительности. Исследовательское собеседование представляет собой альтернативу опросу и может концентрироваться на различных проблемах, например, при увольнении сотрудников. Полученная при подобных собеседованиях информация может быть применена для определения и устранения выявленных проблем. Следует отметить, что наиболее продуктивными такие собеседования могут быть через некоторое время после увольнения сотрудников.

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, применяются следующие методы измерения эффективности управления персоналом:

1. Экспертная оценка (опрос руководителей подразделений для исследования их мнения по поводу управления человеческими ресурсами).

2. Метод бенчмаркинга (сравнение показателей деятельности предприятия и данных других компаний, занимающихся аналогичными видами деятельности).

3. Метод подсчета отдачи инвестиций:

$$\text{ОТИ} = (\text{Д} - \text{ЗРС})/\text{ЗРС}, \quad (1)$$

где ОТИ – отдача инвестиций;

Д – доход;

ЗРС – затраты на рабочую силу.

4. Метод Д. Филлипса, включающий в себя определение:

$$\text{ОИ} = \text{РСП}/\text{ОР}, \quad (2)$$

где ОИ – оценка инвестиций;

РСП – расходы службы управления персоналом;

ОР – операционные расходы.

$$\text{ПО} = \text{П} + \text{КСУ}, \quad (3)$$

где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте;

П – количество прогулов;

КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно.

5. Метод Д. Ульриха, включающий в себя: расчет производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы; продолжительность бизнес-процессов; величину расходов на проведение специальных программ и инициатив и их результаты; изменение продолжительности бизнес-процессов до нововведений и после.

Определение выбранных показателей оценки эффективности управления человеческими ресурсами необходимо проводить на постоянной основе, сравнивая их величину в разные периоды времени, что позволит изменить политику управления человеческими ресурсами в оперативном режиме.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные критерии оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.
2. Для чего проводят аудит человеческих ресурсов на предприятии?
3. Назовите основные цели внедрения в организации информационной системы управления человеческими ресурсами.
4. Чем отличаются первичное и вторичное исследования в области управления персоналом?
5. Назовите основные методы проведения исследований управления человеческими ресурсами.

Глава 5

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ПОДБОР, ОТБОР, НАЕМ, АДАПТАЦИЯ, ОЦЕНКА, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами организации – целенаправленная совместная деятельность руководства организации и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой политики, внедрение текущих принципов и методов управления персоналом организации, осуществление комплекса взаимосвязанных функций, от приема до увольнения кадров.

Наем персонала

Н а е м п е р с о н а л а – это совокупность действий, направленных на поиск и отбор потенциальных работников, обладающих необходимыми качествами, соответствующими определенным критериям отбора для удовлетворения кадровых потребностей организации как в качественном, так и в количественном отношении.

В зависимости от текущей ситуации организация выбирает один из двух источников привлечения персонала: внутренний (из претендентов, работающих в данной организации) и внешний (из претендентов, не работающих в данной организации). Каждый из источников привлечения персонала имеет как достоинства, так и недостатки (см. табл. 4).

Разумное сочетание внутренних и внешних источников привлечения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на привлечение персонала. Для привлечения персонала из внешних источников используют рекламу в СМИ, в социальных сетях, Интернете, обращения

в различные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости и т. д. Для привлечения персонала из внутренних источников используют кадровый резерв, опрос руководителей, анализ личных дел и кадровой базы данных.

Т а б л и ц а 4

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

| Источники привлечения персонала | Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
|---------------------------------|---|---|
| Внутренние | <p>Низкие затраты на привлечение кадров Появление у работников шансов для служебного роста Претендентов на должность хорошо знают в организации Претендент на должность хорошо знает данную организацию Сокращение времени отбора претендентов и сроков адаптации Снижение текучести кадров Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента) Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом</p> | <p>Ограничение возможности для выбора претендентов Возможное наличие нескольких претендентов на руководящую должность может привести к повышению напряженности в коллективе Возможность появления панибратства при решении деловых вопросов, так как в прошлом претендент на должность руководителя был наравне с коллегами Ограничение общего числа переводов на новую должность Отсутствие удовлетворения количественной потребности в кадрах Дополнительные затраты на переподготовку и повышение квалификации претендентов</p> |
| Внешние | <p>Прием на работу удовлетворяет как количественную, так и качественную потребность в кадрах Широкие возможности для выбора претендентов</p> | <p>Более высокие затраты на привлечение кадров Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров</p> |

| Источники привлечения персонала | Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
|---------------------------------------|---|--|
| | Появление новых работников приводит к новым импульсам для развития организации Снижение рисков возникновения интриг внутри организации | Длительный период адаптации Снижение возможностей для служебного роста у работников организации Нового работника плохо знают в организации |

В качестве альтернативы найму новых работников организация может применять сверхурочную работу. Использование данного метода позволяет организации избежать дополнительных затрат на наем и прием на работу новых работников и обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Недостатком данного метода является потенциальное снижение производительности труда и увеличение производственного травматизма из-за проблем усталости в случае длительных или частых сверхурочных работ.

Подбор персонала

Подбором персонала на вакантные должности занимаются сотрудники кадровых служб совместно с линейными руководителями. Правильная организация процесса подбора кандидатов позволяет сократить расходы на набор персонала, а также обеспечить организацию кадрами с необходимым опытом работы, требуемыми квалификационными и личными характеристиками.

Для упрощения процесса подбора кандидатов многие организации разрабатывают квалификационные карты и карты компетенций, в которых описывают квалификационные и личные характеристики работников для каждой должности.

К в а л и ф и к а ц и о н н а я к а р т а – документ, разработанный совместно специалистами кадровых служб и руководителями структурных подразделений на основе должностной инструк-

ции, подробно описывающий квалификационные и личные характеристики идеального работника для каждой должности.

Квалификационная карта позволяет структурировать оценки различных кандидатов по каждой характеристике, чтобы сравнивать их между собой. Недостатком данного документа является сложность выставления оценок по неизмеримым личностным характеристикам.

К а р т а к о м п е т е н ц и и – документ, разрабатываемый как дополнение к квалификационной карте и описывающий личностные характеристики идеального работника, его способности к выполнению тех или иных функций, предпочитаемый тип поведения и социальную роль. Разработка карты компетенции – сложный и трудоемкий процесс, для которого требуются специальные знания, так как при описании компетенций необходимо подробное описание каждой детали портрета идеального сотрудника.

При оценке кандидатов на вакантную должность специалисты кадровых служб используют совместно карту компетенции и квалификационную карту, сравнивая характеристики и компетенции кандидата с характеристиками и компетенциями идеального сотрудника.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Процесс отбора претендентов достаточно трудоемкий и включает в себя несколько этапов, количество которых может варьироваться в зависимости от кадровой политики организации. Отбор персонала в организации на замещение вакантных должностей осуществляют работники кадровых служб (менеджеры по управлению персоналом).

Традиционно процесс отбора претендентов на вакантные должности включает в себя следующие этапы:

- формирование перечня критериев отбора;
- проведение предварительной отборочной беседы;
- анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора;
- проведение отборочного собеседования;

- проведение тестирования;
- анализ рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, проверка послужного списка;
- проведение медицинского осмотра;
- принятие конечного решения при отборе.

Формирование перечня критериев отбора

Формированием перечня критериев отбора занимаются специалисты кадровых служб совместно с линейными руководителями. Для каждого вида деятельности формируется индивидуальный перечень критериев и их уровень, который должен соответствовать квалификационным и личным характеристикам работников, успешно справляющихся с должностными обязанностями.

Как правило, основными критериями для отбора претендентов являются наличие определенного уровня образования по соответствующей специальности и необходимого опыта работы. При наличии более одного претендента на вакантное место большинство руководителей выбирают претендента с более высоким уровнем образования и большим стажем работы.

Однако уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки, ее содержание, продолжительность обучения, профессиональные навыки и опыт работы должны соответствовать квалификационным требованиям выполняемой работы.

Большинство работодателей включают в перечень критериев такие личные характеристики работников, как семейное положение, готовность к ответственности и дополнительным нагрузкам, стремление к профессиональному росту, наличие определенных навыков и компетенций, среди которых: способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками, знание основ делопроизводства, умение составлять документы, общение с посетителями, умение вести переговоры, умение принимать самостоятельные решения, наличие организаторских способностей (в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте), навыки работы в различных пакетах прикладных программ и т. д.

В случае, если для выполнения определенного вида деятельности требуется наличие хорошего состояния здоровья, силы, вы-

носливости, то в перечень критериев отбора включают дополнительно и физические характеристики работников.

Любой конкретный критерий отбора работников должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Для этого специалисты кадровых служб анализируют квалификационные и личные характеристики работающих и успешно справляющихся с должностными обязанностями и используют эти данные в качестве критериев, если абсолютное большинство работников им соответствуют.

Сформированный перечень критериев отбора передается в кадровую службу для использования в предварительной отборочной беседе с претендентами, а также применяется для составления рекламных объявлений о наличии вакантных мест и информирования кадровых агентств и службы занятости.

Проведение предварительной отборочной беседы

Цель предварительной отборочной беседы состоит в том, чтобы определить, соответствует ли претендент на вакантное место минимальному уровню критериев отбора. Специалист кадровой службы в процессе предварительной отборочной беседы выясняет уровень образования претендента, наличие опыта работы в целом и на определенной должности, возраст, социальный статус. Если предварительная отборочная беседа проводится в очном режиме, то специалист кадровой службы может также оценить поведение и внешний вид претендента.

В случае успешного прохождения данного этапа специалист кадровой службы предлагает претендентам представить резюме или заполнить анкету претендента на должность.

Анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора

В связи с тем, что не существует нормативных требований по составлению текста резюме и претенденты включают в текст информацию по своему усмотрению, специалистам кадровых служб бывает затруднительно принимать решения на основании сравнения резюме от разных претендентов. Поэтому многие орга-

низации разрабатывают анкеты претендента на должность, в которых запрашивается информация, соответствующая установленным критериям отбора. Цель данного этапа – отобрать из всех претендентов, представивших резюме и заполнивших анкеты, наиболее соответствующих критериям. Для каждого вида деятельности разрабатывается анкета с индивидуальной степенью детализации вопросов. Как правило, для отбора на руководящие должности разрабатываются более подробные анкеты. Дополнительные вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Часто для выпускников вузов составляются специальные анкеты, в которых вместо сведений о трудовом стаже и опыте работы (которые, как правило, отсутствуют) запрашивается информация о прохождении профилирующих курсов с указанием часов и итоговых оценок, о месте прохождения производственной и преддипломной практики, о теме выпускной квалификационной работы и т. д.

Любое искажение информации в ответах на вопросы анкеты может являться основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Специалисты кадровых служб анализируют информацию, содержащуюся в резюме и анкетах, и представляют линейным руководителям сведения о соответствии квалификационных и личных характеристик претендентов требуемым критериям, а также выводы о наличии дополнительных навыков и компетенциях, возможностях и ограничениях претендентов. Линейные руководители принимают решение, кому из претендентов отказать, а кого пригласить на собеседование.

Проведение отборочного собеседования

Как правило, собеседование проводит комиссия, в состав которой входят непосредственный руководитель и специалисты кадровых служб. Каждая организация выбирает наиболее подходящую для нее форму и содержание проведения собеседования.

По содержанию различают:

- *Биографическое собеседование*, в процессе которого претенденту задают вопросы о профессиональном опыте, об образовании, об основных навыках и умениях. Беседу проводят вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

- *Ситуационное собеседование*, в процессе которого претенденту предлагают решить различные практические ситуации, что позволяет проверить способ мышления и возможность поиска решения проблемы.

- *Критериальное собеседование*, в процессе которого претенденту предлагают решить различные ситуационные задачи, выбрав наиболее подходящее решение из предложенных. Ответы претендента оцениваются по заданным критериям.

- *Стрессовое собеседование*, в процессе которого претенденту задают провокационные и бестактные вопросы, пытаясь вывести из состояния равновесия, что позволяет проверить стрессоустойчивость претендента и возможность эффективной работы в стрессовых ситуациях.

По форме организации различают:

- *Индивидуальное собеседование*, в процессе которого с каждым претендентом беседуют индивидуально, что позволяет установить доверительные отношения и получить содержательные и откровенные ответы на заданные вопросы.

- *Групповое собеседование*, когда на собеседование приглашают одновременно несколько претендентов на одну должность. В процессе группового собеседования каждого претендента просят по очереди рассказать о себе, выполнить небольшое задание и объяснить, почему он считает, что именно его нужно принять на работу.

После проведения собеседования комиссия анализирует внешний вид, полученные ответы и поведение претендентов во время собеседования: как человек сидит на стуле, справляется с волнением, соблюдает контакт при встрече глазами и т. д. По результатам анализа комиссия принимает решение, подходит или нет претендент на вакантную должность. Если, по мнению комиссии, у пре-

тендента не хватает опыта или определенных навыков, ему может быть отказано в приеме на работу или предложена другая вакансия в этой организации.

Проведение тестирования

В случае, когда несколько претендентов по своим квалификационным и личным характеристикам соответствуют критериям отбора и претендуют на одну вакантную должность, а комиссия не может принять окончательного решения по результатам собеседования, для облегчения принятия решения по отбору используют тесты по найму. В настоящее время существует большое количество разнообразных тестов на определение творческого потенциала работника, на выявление трудностей во взаимоотношениях, на конфликтность характера, на определение лидерских качеств работника, на наличие организаторских способностей и т. д., которые позволяют выбрать, при прочих равных условиях, наиболее подходящего претендента.

Анализ рекомендаций, отзывов

предыдущих работодателей, проверка послужного списка

Многие организации перед заключением трудового договора с претендентом проводят проверку представленных документов: рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, документов об образовании, записей в трудовой книжке.

Органы государственной власти проводят проверку достоверности и полноты сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на замещение любых должностей, осуществление полномочий по которым влечет за собой обязанность представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также достоверности и полноты иных сведений, представляемых в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Образовательные организации проводят проверку об отсутствии судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям.

Проведение медицинского осмотра

Перед тем как подписать трудовой договор, большинство предприятий выдает претендентам направление на прохождение предварительного медицинского осмотра. Медосмотр проводится для того, чтобы определить, годен или нет претендент по состоянию здоровья для работы в данной должности, а также предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

При приеме на рабочее место, где есть опасные или вредные производственные факторы, проведение предварительного медицинского осмотра проводится для того, чтобы защитить будущего работника от развития серьезных заболеваний или ухудшения имеющихся.

Принятие конечного решения при отборе

В случае успешного прохождения всех этапов отбора между работодателем и претендентом на вакантную должность заключается трудовой договор, который устанавливает их взаимные права и обязанности.

В трудовом договоре фиксируются обязательства работодателя о предоставлении работнику работы по обусловленной трудовой функции, обеспечении условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную данным соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Адаптация персонала

После подписания трудового договора новый работник приступает к исполнению своих трудовых обязанностей. Как правило, новый работник попадает в уже сплоченный коллектив, в котором есть свои устоявшиеся традиции и взаимоотношения. Новому работнику требуется время, чтобы привыкнуть к новой обстановке, наладить контакты с сотрудниками, изучить должностные обязанности, освоить навыки работы.

В среднем период адаптации составляет 3–6 месяцев, его длительность зависит от размеров структуры организации, сложности бизнес-процессов и психофизических особенностей нового работника. Многие работодатели на этот период устанавливают испытательный срок для нового работника.

Для того, чтобы новый работник как можно быстрее ознакомился со своими должностными обязанностями и смог максимально эффективно их исполнять, в организациях используется система адаптации персонала.

Система адаптации персонала – это комплекс мероприятий, направленных на сокращение срока выхода нового работника на необходимый уровень производительности труда.

Внедрение системы адаптации позволяет работодателю:

- минимизировать вероятность проблем, возникающих из-за ошибок вновь принятых работников;
- сэкономить время линейных руководителей и более опытных сотрудников, вынужденных на начальном этапе курировать нового работника и помогать ему в выполнении его должностных обязанностей;
- снизить текучесть кадров за счет создания благоприятного психологического климата в коллективе.

Существуют следующие виды адаптации:

- организационная, в процессе которой происходит знакомство со структурой организации, должностной инструкцией, особенностями бизнес-процессов, локальными нормативными документами;
- профессиональная, в процессе которой новый работник осваивает необходимые навыки и получает профессиональные знания, узнает критерии оценки качества работы;
- социально-психологическая, в процессе которой новый работник налаживает взаимодействие с коллегами своего структурного подразделения и с работниками других подразделений, имеющих с ним профессиональные связи;
- психофизиологическая, в процессе которой новый работник приспосабливается к новому режиму и графику работы.

В зависимости от кадровой политики организация может использовать тот или иной вид адаптации по отдельности или сочетанию различных видов. Использование всех видов адаптации в комплексе позволяет организации достичь максимального результата.

Для внедрения системы адаптации организация может использовать различные методы. Наиболее традиционным и эффективным методом адаптации является *наставничество*, при котором за новым работником закрепляется опытный сотрудник в качестве наставника. Наставник знакомит нового работника с формальными и неформальными нормами и правилами поведения в организации, помогает наладить контакты с работниками своего и других структурных подразделений, консультирует по вопросам профессиональной деятельности. По итогам испытательного срока или периода адаптации наставник составляет отчет об успехах и неудачах нового работника. Достаточно часто роль наставника выполняет непосредственный руководитель. Если у руководителя нет возможности в данный период времени выполнять роль наставника из-за большого объема работы, отсутствия свободного времени или многозадачности, то роль наставника может выполнять любой опытный работник такой же должности, пользующийся уважением в коллективе, коммуникабельный и хорошо выполняющий свою работу.

Довольно распространенными методами адаптации являются *тренинги*, *семинары* и *коучинг*, которые используются в основном для групповой адаптации новых работников. Данные методы позволяют новым работникам быстро познакомиться с другими новичками и с ключевыми специалистами, развить необходимые профессиональные навыки, в игровой форме попытаться найти выход из конфликтных и нестандартных ситуаций. Также в качестве метода адаптации можно использовать проведение ознакомительной *экскурсии*, при которой новому работнику рассказывают историю создания организации, знакомят с традициями и корпоративной культурой организации, объясняют специфику рабочего процесса и функциональные особенности структурных подразделений, показывают территорию организации, представляют коллективу и т. д.

По окончании периода адаптации специалисты кадровых служб проводят анкетирование новых работников о процессе прохождения адаптации, оценивая степень удовлетворенности отношениями с коллегами, профессиональным трудом, выясняя, какие проблемы и трудности были в адаптационном периоде. Наличие обратной связи позволяет организации сократить допущенные ошибки и повысить эффективность системы адаптации.

Оценка персонала

Оценка персонала – это совокупность действий, направленных на установление степени соответствия профессиональных и личных характеристик персонала требованиям занимаемой должности. Оценка персонала проводится для совершенствования стиля и методов управления персоналом, повышения эффективности использования трудового потенциала работников, рационализации расстановки кадров, поиска резервов повышения качества персонала, оптимизации использования мотивационных стимулов и социальных гарантий.

Существует большое количество различных методов оценки персонала, имеющих свои особенности и сферы применения, достоинства и недостатки, отличающихся друг от друга степенью субъективности и уровнем автоматизации.

Аттестация является наиболее традиционным и распространенным методом оценки персонала в российской практике.

Анализ литературы позволяет выделить ряд устоявшихся подходов. Стоит отметить, что подходы к аттестации государственных служащих и общие подходы к аттестации персонала как части теории организации весьма различны. Так, «аттестация в переводе с латинского переводится как свидетельство, что означает определение квалификации работника, уровня знаний учащихся, отзыв, характеристика, процесс оценивания соответствия кого-либо некоторым критериям»²². Подобное обобщенное определение является базовым для *компетентного подхода*. Согласно нему, основной целью аттестации является оценка служебной состоятельности

²² Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2009. № 17. С. 39.

человека, находящегося на государственной службе, т. е. уровня его компетентности. Это подразумевает ряд задач, касающихся проверки его знаний, управленческих компетенций и иных навыков, необходимых для выполнения управленческой функции. Это может быть и оценка навыков, анализ эффективности работы, достижения поставленных задач и иные измеряемые параметры. Результатом аттестации должен стать вывод о том, справляется ли служащий с исполнением своей функции.

Кроме компетентностного подхода, можно выделить еще два наиболее распространенных подхода, условно называемых системный и институциональный. В *системном подходе* под аттестацией понимается «государственная проверка деловой квалификации служащего в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой государственной должности, а также решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), в т. ч. очередного»²³. При таком взгляде на аттестацию особый акцент делается на самой системе аттестации как части системы государственного управления. Также системность проявляется в наличии обязательных повторяющихся циклов проведения аттестационных мероприятий. Результатом аттестации должно стать повышение эффективности системных характеристик государственной службы за счет качественной кадровой политики.

Институциональный подход рассматривает аттестацию как отдельный институт. Так, под аттестацией понимается «административно-правовая процедура по оценке профессионального соответствия государственного служащего занимаемой должности, направленная на совершенствование государственной службы и развитие внутреннего потенциала аттестуемого, обязывающую по итогам принять установленные законодательством административно-правовые меры»²⁴. С одной стороны, акцент делается на формальных

²³ Ноздрачев А. Ф. Государственная служба. М., 1999. С. 381.

²⁴ Куракин А. В., Савостин А. А. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации // Право и политика. 2004. № 8. С. 32.

аспектах процедуры, с другой, делается уточнение, что обеспечение процедуры происходит в интересах государственного служащего.

Наибольшее количество экспертов сходятся в понимании аттестации, сочетающей все три рассмотренных подхода. Так, аттестация может рассматриваться как «процедура определения соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работы, а гражданского служащего – замещаемой должности гражданской службы»²⁵.

Такой, своего рода «механистический», подход к определению аттестации концентрируется на раскрытии ее функциональной логики, при этом игнорируются причины данного явления и ее основные цели. Данные рамки можно компенсировать, расширяя категориальный аппарат в том, что «аттестация призвана обеспечить реализацию конституционного принципа равного доступа граждан РФ к государственной службе»²⁶. Отсюда следует, что в основе применения инструмента аттестации лежит потребность обеспечения доступа широкого круга граждан к государственной службе, при том, что основной вектор управленческой мысли в современной России сосредоточен не столько на процедурной демократизации, сколько на оптимизации и повышении эффективности.

Подобное понимание необходимости применения инструмента аттестации качественным образом расширяет ее цели и задачи. Можно отметить основные из них: «...соблюдение на практике принципов государственной службы; обеспечение законности в системе функционирования государства; формирование профессионального кадрового персонала государственных органов; выявление потенциальных возможностей государственного служащего с целью повышения его по службе; применение к государственному служащему мер ответственности и стимулирования; повышение дисциплины и ответственности; поддержание стабильности государст-

²⁵ Булыга Н. Н. Аттестация: правовые основания и порядок проведения // Отдел кадров бюджетного учреждения. 2009. № 9. С. 15.

²⁶ Антонова Н. М. Проблемы юридической ответственности в контексте реализации конституционного принципа равного доступа к государственной службе в РФ // Государственная власть и местное самоуправление. 2010. № 5. С. 63.

венной службы; стимулирование повышения квалификации и профессионализма служащих»²⁷.

Из такого подхода вытекает новый смысл применения аттестации, смещая акцент с необходимости обеспечения доступа к государственной службе к необходимости обеспечения ее качества, как справедливо отметили Н. Г. Чевтаева и А. С. Никитина²⁸. Такой взгляд представляется более адекватным задачам современной государственной службы. Во-первых, акцент на профессионализме и возрастании качества работы государственных служащих является более приоритетным направлением управления, нежели привлечение широких слоев населения к участию в конкурсах на замещение должностей государственной службы. Во-вторых, это позволяет концентрировать внимание на соблюдении интересов действующих государственных служащих, обеспечении вектора карьерного интереса.

В соответствии с рассмотренными подходами в данной работе под аттестацией государственных служащих будет использоваться авторское определение: деятельность специальной комиссии по оценке личных качеств и профессиональной подготовки служащего на предмет их соответствия исполняемой им управленческой функции.

По принадлежности к сферам деятельности персонала различают три типа аттестации: аттестацию государственных служащих, аттестацию научных и научно-педагогических работников и аттестацию персонала организаций основного звена управления.

Аттестация государственного служащего

На сегодняшний день правовые и управленческие практики в государственной службе непрерывно регулируются, пытаясь достичь баланса, воспроизводящего исполнение основных целей.

²⁷ *Абрамов И. А.* Порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2015. № 1. С. 102.

²⁸ *Чевтаева Н. Г., Никитина А. С.* Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М., 2020. С. 95.

Одним из значимых инструментов совершенствования государственной службы в целом является аттестация. Ее изучение находится в фокусе обширного перечня российской управленческой литературы. Столь широкий диапазон источников продиктован тем фактом, что любые государственные структуры заинтересованы в эффективном использовании собственных ресурсов, в том числе кадровых.

Подобное понимание аттестации усматривается и в действии отечественного законодательства. Основные векторы проведения аттестации заложены в базовых документах – Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указе Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

В данных правовых актах впервые закреплено современное понимание аттестации российской практикой управления:

1. «Аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы»²⁹.

2. «Аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности»³⁰. При этом правовая эволюция аттестации как предмета регулирования данных нормативно-правовых актов претерпела значимые изменения.

Ранее предполагалось, что по итогам аттестации комиссия могла принимать решение о соответствии аттестуемого замещаемой должности и рекомендовать его включение в кадровый резерв. При этом формирование самого кадрового резерва происходило

²⁹ Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 29.12.2020).

³⁰ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51512/ (дата обращения: 29.12.2020).

на конкурсной основе. По мнению И. И. Худобина, это сократило право государственного служащего на должностной рост, а необходимость его обеспечения фактически приводила к формальному исполнению нормы закона³¹.

Актуальная же версия закона предусматривает порядок, при котором должностной рост обеспечивается путем рекомендации со стороны аттестационной комиссии с последующим включением в кадровый резерв представителем нанимателя³². В данном случае включение в кадровый резерв имеет качество поощрения за эффективное исполнение трудовой функции. Переходя к непосредственному рассмотрению общей современной архитектуры аттестации государственных служащих, отмечается, что в ходе ее проведения необходимо решить следующие управленческие задачи: «...выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции; определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего; обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от должности или перевода на менее квалифицированную работу»³³. Указанные задачи касаются именно качественной стороны государственной службы, предполагая проверку потенциала работника на соответствие выполняемым функциям и его поощрение либо низведение по карьерной лестнице.

Российская практика регулирования данного института может быть охарактеризована как смешанная, не принадлежащая к конкретному подходу. В мировой практике управления обычно используется один из двух подходов: компетентностный или системный.

Компетентностный подход предполагает, что потенциальный кандидат на замещение должности государственной службы

³¹ См.: Худобин И. И. Аттестация государственных гражданских служащих: проблемы правоприменения // Научные ведомости Белгород. гос. ун-та. Серия: Философия. Социология. Право. 2015. № 20 (217). С. 27.

³² Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

³³ Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих. С. 39.

должен обладать конкретным набором навыков, необходимых для выполнения управленческой функции. При таком подходе ключевое значение приобретает соответствие образовательной подготовки, отсутствие завышенной квалификации и опыт в сфере профессионального истребования. Подобная система, например, применяется в Японии.

Системный подход предполагает, что потенциальный кандидат на замещение должности государственной службы должен обладать широким кругозором, обширными знаниями и высокой эрудицией. Акцент делается на способности претендента к адаптации и принятию нестандартных решений при реализации управленческой функции. При этом может игнорироваться отсутствие специализированного опыта, предъявляемые требования могут касаться только общего уровня образования и анализа карьеры. Подобная система, например, применяется во Франции.

Конкретный, применяемый в РФ порядок и механизм проведения аттестации, как уже было указано, установлен в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Несмотря на то, что его имплементация не захватывает иные категории, кроме государственных гражданских служащих, фундаментальная норма данного закона транслируется в иных, регулирующих данную область, нормативно-правовых актах.

Соответственно, аттестация государственного служащего проводится один раз в три года. Внеочередные аттестации могут проводиться по трем основаниям: 1) при сокращении должностей гражданской службы в органе государственной власти; 2) при изменении условий оплаты труда государственных служащих; 3) по соглашению сторон с учетом результатов годовой служебной деятельности.

По общим правилам аттестации подлежат все категории государственных служащих. Базовый закон предусматривает исключения в отношении таких категорий, как «руководители» и «помощники (советники)», в случае если они осуществляют свою служебную деятельность на основании срочного контракта. Действующим законодательством могут делаться исключения также в отноше-

нии иных категорий и лиц. Также аттестации не подлежат служащие, находящиеся в отпуске по беременности, родам или по уходу за ребенком по достижении им трехлетнего возраста. Данные сотрудники проходят аттестацию не ранее чем через год после выхода из отпуска.

Иные категории служащих, не подлежащих аттестации, также содержатся в Положении о проведении аттестации государственных гражданских служащих³⁴. Так, аттестации не подлежат: проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года, достигшие возраста 60 лет и проходившие квалификационный экзамен менее года назад.

Проведение аттестации осуществляется в три этапа. Первый предполагает проведение ряда подготовительных мероприятий, второй – непосредственную процедуру аттестации и заключительный, третий этап – реализацию решений, принятых аттестационной комиссией. Иными экспертами в области государственного управления выделяется большее количество этапов – четыре. По мнению О. Г. Селивоненко и Г. Н. Мартынова, процесс формирования аттестационной комиссии и утверждения ее состава является самостоятельным этапом³⁵.

На подготовительном этапе предполагается проведение ряда мероприятий. К ним относятся: разъяснительная работа среди государственных служащих о целях, задачах и порядке проведения аттестации; определение персонального состава служащих, подлежащих аттестации; утверждение четких сроков проведения аттестации. После этого начинается процесс формирования аттестационной комиссии с последующей подготовкой необходимого документационного обеспечения и ознакомления членов комиссии с результатами профессиональной деятельности подлежащих аттестации государственных служащих.

³⁴ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

³⁵ См.: Селивоненко О. Г., Мартынов Г. Н. Аттестация кадров государственных гражданских служащих: методы и оценки // Среднерусский Вестник Общественных Наук. 2008. № 3. С. 35.

Формирование и функционирование аттестационной комиссии регулируется Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих³⁶. В органах, связанных с иными видами государственной службы, предусматриваются собственные, принятые по аналогии, профильные документы. Сама комиссия образуется правовым актом государственного органа³⁷. В состав аттестационной комиссии включаются представитель органа, уполномоченные им государственные служащие, представляющие направление кадрового и юридического обеспечения, а также независимые эксперты, представляющие ведущие научные, образовательные или иные учреждения, связанные с профилем деятельности органа. Число независимых экспертов не может составлять менее чем 25 % от общего числа членов аттестационной комиссии.

Организационно комиссия состоит из «председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами»³⁸. Состав комиссии формируется таким образом, чтобы избежать конфликта интересов. В зависимости от специфики должностных обязанностей допускается формирование нескольких аттестационных комиссий.

Для эффективной работы аттестационной комиссии могут быть представлены следующие документы: мотивированный отзыв непосредственного руководителя, сведения о выполняемых поручениях и подготовленных проектах документов, пояснительная записка аттестуемого на отзыв руководителя, предоставляемая в случае несогласия аттестуемого с приведенными в отзыве обоснованиями, а также аттестационный лист с данными предыдущей аттестации. Наибольшее значение представляет именно отзыв непосредственного руководителя, так как на практике именно «отзыв

³⁶ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

³⁷ Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

³⁸ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

лежит в основе признания гражданского служащего соответствующим или не соответствующим занимаемой должности»³⁹.

Окончательный перечень документов, составляющий информационное обеспечение работы аттестационной комиссии, не закреплен в действующем законодательстве. Это связано с тем, что специфика работы некоторых государственных служащих может предполагать предоставление различной информации, необходимой для объективной оценки. Сложившийся правовой консенсус содержит полную свободу в предоставлении и анализе информации такого рода.

Для непосредственной оценки аттестуемого могут использоваться различные методы. На сегодняшний день в практике управления рекомендуется прибегать исключительно к формализованным методам. «Большими возможностями для сравнения результатов оценки обладают те методы, которые основаны на использовании заранее определенных, фиксированных сторон объекта оценки. Это может быть установленный перечень личностных или профессиональных качеств человека, различных сторон процесса его деятельности, отношений в коллективе, результатов труда и иное»⁴⁰.

Подробные критерии оценки результатов, как правило, разрабатываются кадровой службой государственного органа, которая определяет, в соответствии со спецификой выполняемой функции, основные навыки и личностные качества претендента на должность, их приоритетную конфигурацию, которая необходима для эффективной деятельности.

Особый акцент на совершенствовании данной процедуры неоднократно делался в нормативно-правовых актах различного уровня. Так, отсылки к необходимости совершенствования процедуры оценки при аттестации и квалификационных экзаменах содержатся в Указе Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы

³⁹ Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих. С. 39.

⁴⁰ Селивоненко О. Г., Мартынов Г. Н. Аттестация кадров государственных гражданских служащих: методы и оценки. С. 36.

Российской Федерации на 2016–2018 годы»⁴¹. Также в управленческой науке прибегают к анализу положений разработанного Минтрудом России Проекта Указа Президента РФ «О федеральной программе “Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)” и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)»⁴².

Экспертами отмечается, что предусмотренные в данных документах устремления по совершенствованию аттестации оценок деятельности государственных служащих заложат основу открытости государства для гражданского общества и привлекут на службу новые квалифицированные кадры, как отмечают М. А. Лапина и Д. В. Лохманов⁴³. Однако стоит заметить, что качественное содержание новелл не раскрывает механизмы оценки, оставляя таким образом акцент на деятельности кадровых служб и разработке ими конкретных методик.

Завершающий этап аттестации предполагает реализацию принятых аттестационной комиссией решений. Принимаются и формулируются решения в отношении аттестуемых и рекомендации по дальнейшему улучшению качества их работы, перспектив повышения квалификации и переподготовки. В этом направлении также отмечается несколько особенностей. Эксперты указывают, что существует четыре вида возможных решений аттестационной комиссии, а в распоряжении представителя нанимателя использование «лишь трех вариантов фактического подведения итогов аттес-

⁴¹ Указ Президента РФ № 403 от 11.08.2016 г. «Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_203144/ (дата обращения: 29.12.2020).

⁴² Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе “Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)” и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=5349#022749798662291743> (дата обращения: 29.12.2020).

⁴³ См.: *Лапина М. А., Лохманов Д. В.* Повышение открытости государственной гражданской службы в Российской Федерации // *Вестн. Финансового университета*. 2016. № 1. С. 137.

тации, формализуемого путем издания правового акта государственного органа»⁴⁴.

Так, законодатель предусматривает четыре формулировки:

«1. Соответствует замещаемой должности гражданской службы.

2. Соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

3. Соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования.

4. Не соответствует замещаемой должности гражданской службы»⁴⁵.

В то же время представитель нанимателя принимает одно из трех решений: подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста; направляется для получения дополнительного профессионального образования; понижается в должности и подлежит исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем. При этом, как отмечает С. Е. Чанов, отсутствует правовая связь между решениями аттестационной комиссии и опциями решений государственного органа⁴⁶.

Таким образом, общую архитектуру аттестации государственных служащих российское законодательство предусматривает для государственной гражданской службы. Специальные акты принимаются по аналогии и с учетом данного правотворческого опыта. Определенные правовые недочеты, равно как и эффективные решения и приоритетные направления развития, в той же мере касаются иных видов государственной службы. Сама сфера аттестации имеет

⁴⁴ Худобин И. И. Аттестация государственных гражданских служащих: проблемы правоприменения. С. 28.

⁴⁵ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

⁴⁶ См.: Чанов С. Е. Служебное правоотношение: понятие, структура, обеспечение. М., 2009. С. 148.

уже сравнительно высокий период апробации в практике управления. При этом остаются нерешенными ряд вопросов, связанных как с аттестацией, так и с определениями общих приоритетов, подразумевающих повышение открытости государственной службы либо качества карьеры действующих служащих. Дальнейшая практика управления должна быть направлена на гармонизацию этих отношений, сняв состояние аксиологического конфликта между ними.

Аттестация научных работников

Аттестация научных и научно-педагогических работников – процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется Высшей аттестационной комиссией РФ, Министерством науки и высшего образования РФ, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии со специальными регламентирующими документами, утвержденными постановлениями Правительства РФ.

Аттестация персонала организаций

Аттестация персонала организаций основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, степени загрузки, качества результатов труда и установления степени соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Порядок проведения аттестации регулируется Положением об аттестации персонала организации, которое утверждается руководителем организации. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих. Также организация может проводить аттестацию новых работников по истечении испытательного срока или адаптационного периода с целью выработки обоснованных рекомендаций

по использованию аттестуемого работника. Часто проводят внеочередную аттестацию в случае перевода работников на другую должность или в другое структурное подразделение, если происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестационная комиссия путем открытого голосования дает в заключении одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может рекомендовать перевести аттестуемого сотрудника на вышестоящую должность или на другую работу, поощрить за достигнутые успехи, повысить заработную плату, включить в кадровый резерв, освободить от занимаемой должности.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в срок не более двух месяцев со дня аттестации может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством РФ.

В последнее время для оценки персонала организации все чаще стали применять более современные методы. Одним из таких методов является метод оценки персонала МВО (*Management by Objectives* – управление по целям), особенностью которого является постановка целей сотрудникам организации непосредственным руководителем, с последующей оценкой результатов достижения поставленных целей по истечении года. Цели каждому сотруднику определяются путем последовательной декомпозиции целей организации и целей структурного подразделения. Целевые показатели и критерии оценки поставленных целей устанавливаются с учетом стратегии организации. По окончании отчетного периода

руководитель совместно со специалистами кадровых служб определяет успешность выполнения задач каждым работником и выработывает предложения по улучшению качества работы. По итогам оценки персонала методом МВО может быть принято решение об изменении заработной платы, стимулирующих выплатах, награждении грамотами или объявлении благодарности и т. д.

Расширенной версией метода МВО является метод оценки персонала *Performance Management* (PM – управление результативностью). Данный метод позволяет оценить результаты деятельности работника, компетенции и личностные качества, а также выявить области развития и провести планирование карьеры сотрудника. Суть метода заключается в определении целей каждому сотруднику в тесном сотрудничестве руководителя и подчиненного, в результате чего цели превращаются в реализацию персонального развития и роста сотрудников. Подобный процесс постановки целей повышает ответственность работников за достижение самостоятельно поставленных целей и персональную мотивацию, потому что задействует внутренние стимулы работников к реализации своих возможностей. По итогам оценки персонала методом PM составляется индивидуальный план развития работника на следующий отчетный период, принимается решение об изменении заработной платы, стимулирующих выплатах, включении в кадровый резерв, карьерном передвижении по горизонтали или по вертикали и т. д.

Широко известен метод оценки персонала «360 градусов», который появился с целью дополнить метод МВО оценки по целям. Как правило, данный метод применяется как дополнение к основной оценке, так как отражает не объективные, а субъективные показатели. Суть метода заключается в оценке компетенций работника с четырех сторон. В качестве экспертов, оценивающих работника, привлекают непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а также постоянных клиентов или партнеров, которые оценивают лидерские качества работника, коммуникабельность, организаторские способности, инициативность, командные свойства, умение брать ответственность и принимать решения, стрессо-

устойчивость, инициативность и т. д. Если учесть еще и самооценку самого работника, то получится оценка «450 градусов». Основной целью данного метода является выявление сильных и слабых сторон работника и составление плана индивидуального развития для повышения эффективности работы.

Во многих государственных и коммерческих организациях для оценки эффективности деятельности работников активно используется метод *Key Performance Indicators* (KPI – ключевые показатели эффективности). Показатели KPI характеризуют эффективность деятельности работников в достижении стратегических и тактических целей как подразделения, так и организации. Система показателей KPI представляет собой пирамиду целей, в которой стратегические цели организации последовательно декомпозируются до целей структурных подразделений и целей каждого работника. С помощью показателей KPI можно оценивать любой вид деятельности. Как правило, используют показатели, характеризующие количество работы (норму выработки, количество оказанных услуг, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т. п.), показатели, характеризующие качество работы (соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, брака и т. п.), и показатели, характеризующие срок выполнения работы (соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр.). При разработке ключевых показателей эффективности необходимо учитывать, чтобы показатели работников и структурных подразделений были связаны и не противоречили друг другу. При периодической актуализации показателей организации должны быть пересмотрены показатели структурного подразделения и показатели работников. Сами показатели должны быть сформулированы таким образом, чтобы они были измеримыми и легкими для понимания всеми работниками. Как правило, оценка персонала с помощью показателей KPI является основой для разработки систем и мотивации, и стимулирования персонала.

Выбор наиболее подходящего метода оценки персонала, периодичность оценки и степень охвата сотрудников зависят от кадровой политики организации.

Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональное развитие персонала представляет собой целенаправленный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В современных условиях быстрого устаревания знаний и постоянной модернизации технологий организациям приходится непрерывно изменять требования к профессиональным знаниям и умениям своих сотрудников. Если еще 100 лет назад знания устаревали примерно за 20–30 лет, то в настоящее время знания, получаемые студентами в университете, зачастую становятся неактуальными для применения на практике уже к окончанию вуза. Поэтому профессиональное развитие и обучение персонала становятся важнейшими факторами успешного функционирования любой организации. Бюджет профессионального развития и обучения ведущих компаний является наибольшей статьёй расходов после заработной платы и составляет до 10 % от фонда оплаты труда. Данные затраты можно считать инвестициями в развитие своих работников, которые окупаются повышением производительности труда и улучшением финансовых показателей организации. Профессиональное развитие персонала способствует повышению квалификации сотрудников, благотворно влияет на их мотивацию и производительность труда, что в конечном итоге, по мнению В. В. Запария, повышает эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность⁴⁷. Профессиональное развитие и обучение положительно влияет и на самих сотрудников, повышая их конкурентоспособность на рынке труда, обеспечивая возможности дальнейшего профессионального роста и укрепляя уверенность в себе.

Ряд крупных организаций создают в своей структуре подразделения профессионального развития, которые на постоянной основе занимаются профессиональным обучением персонала, развитием карьеры работников, формированием резерва руководителей. Неко-

⁴⁷ См.: *Запарий В. В.* Трансформация системы подготовки и повышения квалификации кадров в тяжелой промышленности в последней трети XX века. С. 133.

торые корпорации даже создают собственные корпоративные университеты и институты для обучения своих сотрудников. Однако и для небольших организаций профессиональное обучение работников является не менее важным.

Отправным пунктом в системе управления профессиональным развитием и обучением на внутриорганизационном уровне является определение потребностей организации в данной сфере. В определении потребностей в профессиональном развитии и обучении отдельного сотрудника должны принимать участие специалисты кадровых служб, отдела профессионального обучения и развития, сам сотрудник и его непосредственный руководитель. По мнению В. В. Запария и Е. В. Зайцевой, для определения внутрифирменных потребностей в профессиональном обучении и развитии необходимо учитывать целый ряд факторов, среди которых изменения, происходящие во внешней среде (в поведении на рынке конкурентов, поставщиков, меры государственного регулирования, изменение потребительских предпочтений и т. д.); технико-технологические факторы (научно-технический прогресс и появление новых видов продукции, товаров-субститутов, услуг, изменения в технологиях производства и др.); изменение стратегии развития организации; совершенствование организационной структуры; диверсификация производства и капитала (освоение новых видов деятельности)⁴⁸.

На основании стратегических прогнозов развития организации специалисты кадровых служб совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывают стратегию профессионального развития персонала. Данная стратегия является основой для составления ежегодных планов управления карьерой и профессиональным развитием сотрудников. На данном этапе специалисты кадровых служб выявляют компетентностные разрывы между текущими профессиональными навыками персонала и профессиональными навыками, требуемыми для эффективного достижения целей и задач организации.

⁴⁸ См.: Запарий В. В., Зайцева Е. В. Образование и профессиональный уровень рабочих кадров как главное содержание человеческого капитала... С. 278.

Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс регулярной подготовки сотрудников к выполнению постоянно изменяющихся производственных функций в условиях развития информационных технологий во всех сферах общества и повышения конкуренции на различных рынках. Для успешной деятельности организации работники должны профессионально развиваться и повышать свою квалификацию каждые 3–5 лет.

О с н о в н ы е ц е л и профессионального развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение качества труда и эффективности деятельности организации;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Существует большое количество различных методов профессионального развития и обучения персонала, имеющих свои особенности и сферы применения.

При выборе методов обучения специалисты кадровых служб или отдела профессионального развития и обучения должны руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся, при этом следует также учитывать о с н о в н ы е п р и н ц и п ы о б у ч е н и я взрослых людей:

1. *Актуальность.* Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы, поэтому изучаемые темы должны иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося.

2. *Участие.* Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. *Повторение.* Оно помогает новым знаниям закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. *Обратная связь*. Наиболее распространенная форма обратной связи – выставляемые преподавателем оценки. Обучающиеся должны регулярно получать информацию о прогрессе, чтобы они могли поддерживать мотивацию для достижения более высоких результатов.

Традиционно выделяют следующие виды обучения персонала: внутрипроизводственное обучение, которое предполагает проведение обучения непосредственно на рабочем месте, и внепроизводственное, которое предполагает проведение обучения вне рабочего места.

Для внутрипроизводственного обучения используют следующие методы: производственный инструктаж, ротацию, направленное приобретение опыта, наставничество (коучинг), стажировку, использование работников в качестве ассистентов.

1. Производственный инструктаж является необходимым условием для допуска работников к новым условиям производственной деятельности. С вновь принятыми работниками первоначально проводится вводный инструктаж, в процессе которого специалист по охране труда обучает нового работника общим правилам безопасности, принятым в организации. Далее на рабочем месте непосредственный руководитель или опытный сотрудник проводит с вновь принятыми работниками производственный инструктаж, в процессе которого обучает профессиональным приемам работы, демонстрируя их.

2. Ротация предполагает временное перемещение работников внутри организации для смены рабочего места или вида деятельности для получения новых профессиональных компетенций. Внутрипроизводственные перемещения позволяют получить работнику более детальное представление о производственном процессе, о целях и задачах отдельных участков и производственных подразделений, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия, повышая профессиональную компетентность сотрудников.

3. Направленное приобретение опыта базируется на систематическом планировании обучения сотрудников на рабочем месте.

Такое планирование требует составления индивидуального плана профессионального обучения сотрудника, постановку целей обучения, выделение этапов обучения с привязкой к конкретным календарным срокам и т. д.

4. Наставничество – это длительные и доверительные рабочие взаимоотношения между старшими по должности или возрасту работниками и младшими, развивающиеся по определенной программе, посредством которых проходит обучение личным примером, приобретаются навыки, увеличивается компетентность, передается мудрость жизни от одного индивида другому.

5. Стажировка предполагает практическое обучение работников непосредственно на рабочем месте с целью совершенствования или приобретения новых профессиональных навыков в новых трудовых условиях. В среднем период стажировки составляет 5–10 рабочих дней. Стажировка проводится под наблюдением наставника, при этом часть ответственности за результаты обучения возлагается на самого обучаемого.

Для вне производственного обучения используют следующие методы: лекции, деловые игры, инсценировки, тренинги, метод решения практических ситуаций (кейсов), программированные курсы обучения, методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей, рабочие группы, конференции, семинары, проведение «круглых столов», дискуссии, встречи с руководством, экскурсии, самостоятельное обучение и т. д.

1. *Лекции.* Данный метод относят к пассивным методам обучения, который используется для передачи теоретических и методических знаний. Лекция как метод обучения не дает возможности сформировать какие-либо умения, она не предполагает практических упражнений. У преподавателя, читающего лекцию, ограничены возможности убедиться, правильно ли слушатели поняли и интерпретируют прослушанный материал, так как лекция предполагает в основном одностороннюю коммуникацию.

2. *Деловые игры* вовлекают обучающихся в различные производственные ситуации и обучают их эффективным моделям пове-

дения в таких ситуациях. Например, необходимо разрешить конкретный производственный конфликт. Обучающиеся предлагают различные варианты поведения в этой ситуации, апробируют их и анализируют, какие из них эффективнее, т. е. способствуют решению поставленных задач. Деловые игры нацелены, прежде всего, на обучение и поведенческие изменения.

3. *Инсценировки*, одной из разновидностей которых являются ролевые игры, базируются на обучающем эффекте совместных действий. Как правило, инсценировки и ролевые игры нацелены не на получение новых знаний, а на развитие коммуникаций, внутриличностные изменения, сплочение коллектива. Как отмечают Е. В. Зайцева и В. В. Запарий, ролевой метод способствует проявлению индивидуальности обучаемых, развитию творческих возможностей⁴⁹, осознанию значимости социально-психологических факторов во взаимодействии с людьми, управлении ими, осмыслению норм и правил поведения и общения.

4. *Тренинги* относятся к интерактивной форме обучения, при которой происходит передача знаний и навыков от тренера к обучающимся при активном участии каждого участника группы. Количество участников группы варьируется от 4 до 20, оптимальным количеством считается 12 человек. Обычно для повышения динамичности групповых процессов они проводятся очень интенсивно (ежедневно) на протяжении какого-либо периода. Тренинги могут включать в себя информирование участников, ролевые игры, использование видеозаписей поведения участников в заданной ситуации, мозговые штурмы, групповую работу и другие процедуры.

5. *Метод решения практических ситуаций (кейсов)* нашел наибольшее применение как интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров. Как правило, метод кейсов нацелен не на получение новых знаний, а на развитие психологических качеств и новых умений. В процессе обучения участники, анализируя различные ситуации (реальные или вымышленные), вырабаты-

⁴⁹ См.: Зайцева Е. В., Запарий В. В. Актуализация творческого потенциала преподавателя вуза: социологический анализ // Российский научный журнал. 2014. №. 2. С. 142.

вают управленческие решения. Обычно кейсы не предполагают единственного верного решения. Обучающиеся должны разобраться в сути проблемы, выбрать из нескольких возможных решений, по их мнению, наиболее оптимальное и обосновать свой выбор. Это приближает метод анализа кейсов к реальной производственной практике менеджеров. Использование метода кейсов требует от обучаемых в большей степени интеллектуальных усилий, чем личностных и эмоциональных.

6. *Рабочие группы.* Данный метод обучения квалифицированных кадров заключается в том, что молодые специалисты – члены рабочих групп, численностью до 10 человек, регулярно организуют встречи вне рабочего места, на которых участники обсуждают рабочую ситуацию и вместе занимаются поиском возможностей ее решения. Этот метод получил наибольшее распространение в Японии, где он называется «кружок качества», и в Германии, где получил название «вместо учебы», применяется он также и в других странах (в США, Европе). Иерархия в такой рабочей группе не имеет значения. Предложения, разработанные рабочими группами, передаются на рассмотрение руководству организации, которое либо принимает по ним решения, либо отклоняет их и информирует об этом рабочую группу.

7. *Конференции* – это большие собрания, совещания представителей различных организаций или групп. Конференции предполагают выступления участников и обмен мнениями по актуальным вопросам. Как форма обучения, повышения квалификации персонала конференции позволяют не только освоить новые знания, задать выступающим интересующие вопросы по обсуждаемой проблеме, но и поразмышлять над процессами, происходящими во внешней среде, ознакомиться с альтернативными точками зрения, прояснить собственную позицию по отдельным вопросам и т. д.

8. *Семинары* представляют собой групповые занятия, организованные для какой-либо специальной подготовки, для повышения квалификации. В отличие от лекций, семинары предполагают двустороннюю коммуникацию в форме выступлений слушателей, обсуждений материала, дискуссий.

9. *Проведение «круглых столов»* обычно бывает организовано в форме беседы с представителями различных организаций, заинтересованных в решении какой-либо общей для всех проблемы. «Круглые столы» предполагают обмен мнениями. Как правило, «круглые столы» проводятся для решения сложных отраслевых производственных проблем путем мозгового штурма и синергетического эффекта.

10. *Дискуссии* – обмен мнениями по какому-либо вопросу в соответствии с выбранными правилами, процедурой. Дискуссии относятся к активным методам обучения, которые позволяют принять коллективное решение на основании обмена информацией. Дискуссия способствует повышению общей социально-психологической компетентности ее участников и стимулирует групповые процессы в естественных и в специально созданных группах.

11. *Экскурсия* – организованная форма обучения, предполагающая коллективное или индивидуальное посещение производственного объекта с образовательной или познавательной целью. Экскурсии не только обогащают экскурсантов новыми знаниями, но и способствуют возникновению новых идей по повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников или организации в целом.

12. *Самостоятельное обучение* – процесс самообразования сотрудников, требующий самомотивации, сознательности, желания самого обучающегося освоить новые знания. Это наиболее простой метод обучения, при котором не требуется преподаватель и специальное помещение. Процесс обучения планируется самим обучаемым в соответствии с его профессиональными интересами, в удобном для него месте, в удобное время. Данный метод обучения носит индивидуальный характер, но организация может и из него извлечь пользу, если снабдит сотрудников различными вспомогательными средствами – литературой, дисками, специальными программами и т. д.

Комплексные методы обучения сочетают в себе элементы внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения. Среди них – эмпирическое обучение, демонстрация

и практика под руководством, программируемое обучение, обучение действием, обучение с помощью компьютера.

1. *Эмпирическое обучение* – обучение путем самостоятельной практической работы, но с использованием определенной логической последовательности.

2. *Демонстрация и практика* под руководством предполагает, что сначала обучающий демонстрирует процесс выполнения деятельности обучаемому, поясняет, как правильно выполнить то или иное действие, а затем обучаемый под его руководством сам пытается сделать то же самое.

3. *Программированные курсы обучения* представляют собой более активный метод обучения, чем лекции. Программируемое обучение основано на использовании учебного пособия, книги, тренажера, машины, которые как бы «ведут» обучающегося от этапа к этапу и по завершении каждого этапа осуществляют проверку освоения знаний путем постановки контрольных вопросов. Преимуществом данного метода обучения является то, что обучаемый сам выбирает наиболее подходящие сроки начала обучения, индивидуальный темп обучения.

4. *Обучение действием* – обучение в процессе осуществления какой-либо совместной деятельности, например, участие в разработке какого-либо проекта, задания, в выполнении которого задействованы другие работники и т. д. Метод «обучения через действие» широко применяется в ролевых играх.

5. *Обучение с помощью компьютера* является программируемым обучением, при котором обучающийся взаимодействует с компьютером, возможно, использует сеть Интернет. Многие современные компании широко применяют информационные технологии и возможности сети интернет в целях профессионального обучения персонала, создают для этого специальные интернет-порталы, содержащие системы дистанционного обучения, мультимедийные дистанционные курсы, которые могут включать в себя как теоретические разделы, так и видеосюжеты, кейсы и т. д. Учебные порталы позволяют осуществлять контроль за процессом обучения сотрудников, а также провести мониторинг образовательных

услуг, что делает процесс обучения и развития персонала в компании прозрачным.

Разумное сочетание различных видов и методов обучения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на развитие персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные этапы процесса отбора персонала.
2. Какие внутренние и внешние факторы влияют на процесс отбора кандидатов?
3. Как можно оценить качество найма персонала?
4. В чем особенности профессиональной и социально-психологической адаптации?
5. С какой периодичностью проводят оценку персонала в организации?
6. Какой вид и метод обучения, по-вашему, наиболее эффективный для обучения поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе) и техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, проведение исследования рынка, ремонт электродвигателя)?

Глава 6

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Чтобы разобраться с понятием лидерства, необходимо определить тип организации, которые могут быть формальными и неформальными. Любая формальная организация – это общность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, а неформальные организации образуются спонтанно между регулярно взаимодействующими людьми. То есть, формальные группы – это группы, созданные по воле руководства, а неформальные группы стихийны. Формальная организация создается по заранее разработанному плану, неформальная – это реакция людей на их неудовлетворенные личные потребности. Таким образом, формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, а неформальное лидерство – с позиции своих способностей.

Организационное лидерство

Неформальное лидерство возникает на основе личных взаимоотношений участников группы. Неформальный лидер не назначается вышестоящим руководством, а выдвигается стихийно, не обладая никакими властными полномочиями и официальными обязанностями. Следовательно, официальный лидер не всегда бывает самым авторитетным человеком в коллективе. Идеальный вариант лидера, когда официальный руководитель является неформальным лидером в организации.

Можно выделить факторы, которые служат основными причинами образования неформальных групп:

- потребность в социальной принадлежности;
- потребность в помощи;
- потребность в защите;
- потребность в общении.

Эти факторы представляют собой базовые потребности человека, которые удовлетворяются через создание неформальных групп, являясь естественным результатом межличностных взаимодействий. Формальные группы навязываются исходя из необходимости для организации совместной деятельности, отличаясь от неформальных групп наличием регламентированной иерархии. Однако и формальные и неформальные группы должны быть организованы. Для этого выделяется человек, ответственный за координацию действий членов группы, причем в неформальных группах этот человек определяется группой, в формальных назначается руководством организации.

Следовательно, формальное и неформальное лидерство отличаются по своему возникновению и закономерностям поведения. Также следует учесть, что разделение организации на формальные и неформальные группы не является абсолютным, так как неформальные группы могут трансформироваться в формальные и наоборот. Общим для групп является наличие ведущих и ведомых членов.

Понимая различия и схожесть групп, необходимо использовать разные способы управления формальными и неформальными группами.

Различия неформального лидерства и формального руководства, специфика их влияния на деятельность группы определяются следующими основными положениями:

- неформальный лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как официальный руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой является группа); руководство – элемент макросреды, т. е. оно связано со всей системой общественных отношений;
- лидерство возникает стихийно; руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а напротив – целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

- явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей мере зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;

- руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

- процесс принятия решения руководителем гораздо более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, необязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

- сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он является лидером; сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет группу в более широкой социальной системе.

Таким образом, неформальное лидерство является психологическим аспектом, а формальное руководство – правовой характеристикой, распределяющей роли между официальным руководством и подчиненными. В силу этого неформальный лидер и официальный руководитель обладают разными формами воздействия на группу – лидер обладает влиянием, а руководитель властью и официальным статусом. Следовательно, лидер и руководитель используют для управления существенно разные источники и формы воздействия – соответственно влияние и власть («власть авторитета» и «авторитет власти»).

Рассмотрим наиболее известные современные концепции лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход)

Концепция атрибутивного лидерства базируется на предположении о том, что применяемый лидером стиль руководства – это его ответная реакция на поведение подчиненных.

Последовательность действий атрибутивного лидера:

1. Собирает информацию о том, как выполняется работа, как работают подчиненные.

2. Делает свои выводы о сложности работы и поведении работников.

3. Выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на сложившуюся ситуацию, в том числе на поведение подчиненных.

Концепция харизматического лидерства

Харизма – форма влияния на других в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизматический лидер – это лидер, обладающий таким набором личных качеств, которые позволяют ему оказывать глубокое воздействие на последователей.

Этапы действий харизматического лидера:

1. Обнаружение проблемы (ситуации).
2. Видение путей решения этой проблемы (ранее никем не предлагавшееся).
3. Передача значения своего видения последователям.
4. Развитие отношения доверия у последователей путем принятия на себя риска, совершения неординарных поступков и т. п.
5. Делегирование последователям полномочий.
6. Привлечение к участию в управлении.
7. Вознаграждение за результаты.

Концепция реформаторского лидерства

Реформаторское лидерство имеет много общего с харизматическим лидерством, однако оно имеет и отличительные особенности. Лидер-реформатор – это, прежде всего, преобразователь. Потребность в таких лидерах возникает в кризисных ситуациях. Модель реформаторского лидерства представлена в табл. 5.

Формы мотивации лидером-реформатором своих последователей:

- повышение уровня их сознательности;
- обоснование им важности поставленной цели;
- предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью;
- создание атмосферы доверительности;
- убеждение последователей в необходимости саморазвития.

Модель реформаторского лидерства

| Основные этапы модели | Содержание и результаты этапов модели |
|--------------------------|---|
| Ситуация | Возникновение сложной проблемы и необходимость ее срочного решения |
| Поведение лидера | Видение нового решения проблемы, доведение его до последователей, управление, вызывающее их поддержку |
| Поведение последователей | Осознание необходимости следования за лидером, приложение больших усилий |
| Результаты | Решение проблемы, усиление групповой сплоченности |

**Бихевиористский подход
в понимании лидерства**

В основе бихевиористских теорий лидерства лежит убеждение, что лидерство является не врожденной характеристикой (или способностью) человека, а приобретаемым качеством, уделяя внимание действиям лидеров, а не их врожденным качествам и характеристикам. Сторонники этого подхода считают, что лидерство возможно развить при помощи обучения. Для этого разрабатываются специальные образовательные техники.

Типология лидеров:

1. *Деловое лидерство*. Является обычным для производственных групп, основываясь на высокой компетентности, деловом авторитете и опыте.

2. *Эмоциональное лидерство*. Возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения.

3. *Ситуационное лидерство*. Возможно исключительно в особых, чаще критических ситуациях.

Имидж лидера

Имидж формирует устойчивый эмоциональный образ руководителя, являясь стереотипом, т. е. представлением о человеке в целом. Следует разделять положительный и отрицательный имидж. Несомненно, каждый руководитель желает иметь положительный имидж у подчиненных, так как отрицательный имидж снижает эффективность работы.

Также можно выделить личный (персональный) и деловой (профессиональный) имидж. Личный имидж руководителя – это устойчивое оценочное мнение о нем как о человеке, личности. Деловой имидж отражает профессиональную компетентность руководителя. Приоритетное влияние на общее мнение о руководителе имеет личный имидж, так как если подчиненные считают руководителя нехорошим, непорядочным, несправедливым человеком, то они склонны классифицировать его производственные успехи как случайность, а если руководитель воспринимается как добрый, порядочный и справедливый, то ему прощают производственные промахи, считая их случайностью.

Самую практически значимую характеристику имиджа руководителя дает выделение в нем шести следующих аспектов:

1. Средовой имидж – устойчивое мнение, которое формируется исходя из окружающей руководителя среды (кабинет, машина и т. п.).

2. Габитарный (внешний) имидж – устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по его внешнему виду (телосложению, причёске, одежде).

3. Продуктивный имидж – устойчивое мнение, складывающееся о руководителе на основании его деловой переписки (оформление документов, содержание документов, грамотность).

4. Вербальный имидж – устойчивое мнение о человеке, формирующееся на основе его устной и письменной речи, а также паравербальной (внятность, дикция, громкость, слова-паразиты) информации, сопровождающей речь.

5. Кинестический имидж – мнение, складывающееся о человеке по его кинестике (положение тела и его частей в пространстве, мимика, жестикация, походка, характер движений).

6. Деловой имидж – мнение о человеке, формируемое по результатам его дел. При постоянных и достаточно интенсивных коммуникациях этот вид имиджа оказывает в конечном счете определяющее влияние на оценочные представления окружающих о человеке.

Каждый руководитель заинтересован в формировании оптимального для него имиджа, формирование или улучшение имиджа возможно при разработке и использовании имиджевой модели поведения.

Эффективное руководство

Эффективный стиль руководства оказывает положительное влияние на корпоративную культуру, неэффективный – наоборот.

Стиль руководства (управления) – это способ, при помощи которого руководитель управляет сотрудниками, образец его поведения.

Выделяют два основных параметра, характеризующих управленческий стиль:

1. Степень уважения – заключается в установлении взаимного доверия и уважения между руководителем и подчиненными, во внимании руководителя к чувствам подчиненного.

2. Иницилирующая составляющая – выражается в точном, скрупулезном определении должностных обязанностей каждого работника, в чрезвычайно активной роли руководителя подразделения в планировании, контроле, генерировании новых идей, а также в критике подчиненных и ориентации на конкретные задачи.

Формирование и развитие конкретного стиля руководства обусловлено содержанием и технологией деятельности, а также характером конкретных задач. Стиль руководства может меняться в зависимости от изменения ситуации в организации, в зависимости от того, с кем из сотрудников взаимодействует руководитель, в зависимости от личных ситуаций в жизни руководителя. Таким образом, стиль руководства – это изменяющаяся характеристика, однако лидеры нового типа стараются поддерживать в коллективе здоровую атмосферу и ценят своих подчиненных, уважая их мнение.

Следует отметить, что существуют ситуационные различия мужского и женского стиля управления, характеристики которых представлены в табл. 6.

Мужскому стилю управления свойственны большая структурированность, предсказуемость и определенность. Мужчины-руководители более непримиримы, чем женщины и быстрее впадают в ярость, ярче проявляя агрессию и неуступчивость. Они держат большую дистанцию с подчиненными, чем женщины-руководители и больше верят в себя и свои достижения, меньше нуждаясь в одобрении своих действий.

Т а б л и ц а 6

Характеристики мужского и женского стиля управления

| Характеристики | Мужчины | Женщины |
|--------------------------------|-------------------|----------------------|
| Способ преодоления препятствий | Интеллект Сила | Ловкость Хитрость |
| Поведение | Сдержанное | Эмоциональное |
| Отношение к другим | Прямолинейное | Гибкое |
| Основа решений | Рассудочность | Чувственность |
| Реакция на критику | Агрессивная | Спокойная |

Женский стиль управления характеризуется большей ориентацией на людей, которые будут выполнять задачу, женщинам свойственно работать над выстраиванием отношений и творческим процессом. Женщины-руководители стремятся к развитию, самопознанию, приобретению новых навыков, чаще демонстрируют дружелюбный стиль руководства, стараются больше доверять мнению подчиненных и выстраивать командные отношения.

Теория «X» и «Y»

С конца 1950-х гг. для эффективного руководства используется теория «X» и «Y», характеризующая стили управления. МакГрегор, опираясь на классификацию Маслоу и на то обстоятельство, что

руководители в организациях не используют полностью творческую энергию подчиненных, обнаружил две концепции человеческого поведения, особенности которых показаны в табл. 7.

Теория «Х» выражает традиционный подход к функции управления и заключается в использовании человеческого труда по назначению по требованию организации. Прежде всего, предусматривают управление, согласно законам экономики, различными переменными факторами предприятия: финансами, оборудованием, сырьем, персоналом и др. Кроме того, оно включает управление усилиями работников, их мотивацией к труду, контроль и корректировку их отношения к труду и выполнению должностных обязанностей в соответствии с потребностями организации.

Т а б л и ц а 7

Особенности теории «Х» и «У» МакГрегора

| Составляющие управления | Теория «Х» | Теория «У» |
|--------------------------|---|---|
| Стиль руководства | Авторитарный | Демократический |
| Представление о человеке | Люди по своей природе не желают работать и при любой возможности стараются избегать труда. У исполнителей отсутствует или не развито честолюбие, и они стремятся избегать ответственности, желают, чтобы ими руководили. Больше всего люди стремятся испытать чувство защищенности, чтобы заставить персонал работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания | Труд – естественный процесс. При благоприятных условиях человек стремится ко все большей ответственности. Если человек разделяет цели организации, то она активно использует самоуправление и самоконтроль. У людей развиты потребности высших уровней. Способность к творческому решению проблем у людей встречается довольно часто, поэтому потенциальные возможности и интеллект опосредованного исполнителя, как правило, используются не полностью |

| Составляющие управления | Теория «Х» | Теория «У» |
|------------------------------------|--|---|
| Практика руководства: планирование | Централизованное распределение задач, единоличное определение целей, стратегии и тактики | Поощрения, определения целей подчиненными в соответствии с целями организации |
| организация деятельности | Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются | Высокая степень децентрализации полномочий |
| мотивация | Апелляция к нуждам (мотивов поведения) низших уровней | Ориентация на потребности |
| контроль | Тотальный, всеохватывающий, жесткая регламентация поведения | Самоконтроль подчиненных в процессе работы и контроль руководителя по ее завершении |
| общение | Отрицание права свободного принятия решений подчиненными | Руководитель действует как связное звено в информационном обмене |
| принятие решений | Не участвуют в процессе разработки и принятия решений | Активное участие подчиненных в процессе разработки и принятия решений |
| Использование власти и влияния | Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении | Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление |

Теория «Х» основана на убеждении, что без активного вмешательства руководителей работники остаются пассивными, следовательно, их необходимо убеждать, поощрять или наказывать и следить за их деятельностью. Это пессимистическое убеждение по отношению работников к работе основывается на следующих посту-

латах: человек не хочет работать, он безразличен и ленив по природе и стремится при любой возможности избегать ответственности. Такие идеи вызвали бурное развитие организаций бюрократического, традиционно-авторитарного (патерналистского) типа, которые уделяют много внимания принуждению и контролю.

Теория «Y» – это ответ, критическая реакция на теорию «X», которая, по мнению МакГрегора, в современных условиях хозяйствования может обеспечить эффективные результаты. Теория «Y» несколько идеализирует субординацию, представляя ее как партнерство руководителя и подчиненных. Такая оптимистичная точка зрения основана на предположениях, что:

- работа сама по себе не является чем-то особенным. В нормальных условиях люди не только стремятся избежать лишней ответственности, а наоборот, рассматривают ее как средство самореализации;
- коллектив, который подчинен общей цели, стремится через высокое самосознание, самоорганизацию и внутренний контроль рационализировать свою деятельность;
- вознаграждения и трудовые усилия взаимосвязаны и растут вместе; изобретательство и творчество только стремятся быть замеченными, скрытые резервы всегда рядом.

Использование для руководства кружков качества

Кружки качества – это форма стимулирования рабочих групп, состоящих из 5–10 человек. В основе кружков лежит личная заинтересованность каждого в улучшении товара и упрощении рабочего процесса. Группы проводят собрания в среднем раз в неделю. На повестку выносятся вопросы качества продукции, производительности труда, скорости работы, сроков выполнения, условий труда, соблюдения правил техники безопасности, взаимоотношений в коллективе и многие другие. Собрания проводятся до начала рабочего дня или после завершения работы. Для обсуждения привлекаются сотрудники одного цеха или отдела, а также руководители более высокого звена. Так у сотрудников появляется возможность высказывать свое мнение напрямую начальству, избегая бумажной волокиты и экономя время. Руководство получает возможность

оперативно решать срочные задачи, требующие разрешения у вышестоящего начальства. Для менеджеров кружки качества – это возможность выслушать идеи сотрудников по усовершенствованию рабочего процесса и оценить творческий потенциал каждого работника.

Задачи кружков качества:

1. Группы создаются, чтобы улучшить показатели качества на производстве, добиться устранения дефектов изделий и снизить процент брака.

2. Кружки призваны повысить экономические показатели предприятия, снизить издержки на производстве.

3. Группы являются сильным мотивационным толчком для сотрудников и повышают уровень корпоративной культуры.

4. Кружки качества – это способ создания демократических отношений с высокой степенью уважения к каждому члену коллектива и его труду. Коллективы стимулируют вовлеченность всех уровней управления компании в производственный процесс.

5. Кружки качества укрепляют здоровую конкуренцию среди сотрудников, способствуют оперативному решению конфликтных ситуаций.

6. Групповая работа отвлекает работников от решения ежедневных проблем на рабочем месте и увеличивает степень их вовлеченности в процесс производства.

В кружки качества не нужно включать сотрудников, поведение которых может привести к проблемам:

- родственников начальствующего состава;
- работников, которые находятся в трудной жизненной ситуации (долги, развод);
- негативно настроенных работников;
- конфликтных людей.

Цели создания кружков качества на предприятии:

• Поиск новых способов результативного управления со стороны руководителей и начальников цехов нижнего уровня.

• Повышение нравственного отношения трудящихся к производственному процессу, создание условий для самостоятельного развития сотрудников.

- Заинтересованность каждого человека из группы в повышении качественных характеристик, снижении уровня брака и дефектов продукции.

Кружки качества – это практически бесплатный способ повышения качества конечного продукта, вовлечения руководителей подразделений и рабочих в процесс создания продукции, совершенствования технологии производства, создания конкурентной среды внутри предприятия. Каждый участник кружка чувствует свою причастность к делам компании, участвуя в ее развитии, что ведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. Чем отличаются формальное и неформальное лидерство?
2. В чем различия лидерства и руководства?
3. В чем суть теории «Х» и «У» Дэвида МакГрегора, характеризующей стили управления?
4. Перечислите основные причины образования неформальных групп.
5. Перечислите типы лидеров.
6. Чем отличаются мужской и женский стили управления?

Глава 7

МОТИВАЦИЯ, ИНДИВИДУАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ

М о т и в а ц и я – побуждение человека к действию с целью удовлетворения существующей у него потребности. Следовательно, мотивация формируется потребностями организма, являясь совокупностью факторов, определяющих поведение личности.

Мотивация персонала является одной из основных функций кадровых служб, так как трудовая мотивация является непосредственной причиной поведения работников организации.

Мотивы – это мысли, стремления, чувства человека, связанные с осознанием тех или иных потребностей, побуждающие его к деятельности.

Мотивацию может вызвать любая потребность: мотивация спортсмена достичь высокого результата, абитуриента – поступить в вуз и т. п. Потребность порождает мотивацию, т. е. потребность первична, мотивация вторична.

Выделяют три группы мотивов: биологические, социальные и идеальные (этические, духовные). Удовлетворение потребности закрепляет модели поведения, которые приводят к удовлетворению потребности, так что эти модели поведения становятся обычаями.

Надо понимать, что любая деятельность является полимотивированной, т. е. побуждается не одним мотивом, а несколькими, так как большое значение имеет вклад каждого отдельного мотива в общий уровень мотивации.

П о т р е б н о с т и – нужда в чем-то или ком-то, желание иметь что-то или обладать чем-то. Потребности бывают материальными или духовными. У каждого человека встречается набор основных потребностей, различаясь в их силе и количестве. Удовлетворение потребностей улучшает эмоциональное и физическое

состояние человека, психологи считают, что именно потребности находятся во главе проявляемой активности. Круг потребностей определяется воспитанием, которое получает человек. Чем оно разнообразнее, тем шире круг потребностей. Если воспитание минимальное или базовое – круг потребностей сокращен, так как человек выбирает то, что для него наиболее важно, то, что поможет чувствовать себя лучше или доставит больше радости.

Выделяют различные виды потребностей:

- *Биологические.* Естественные желания в еде, питье, дыхании, выделении, размножении, жизни в благоприятных климатических условиях, безопасности.

- *Психологические.* Желание спокойствия, общения или изоляции, получение эстетического наслаждения от видов и звуков природы, окружающего мира.

- *Этнические.* Потребности в благоприятном существовании конкретного этноса, продолжении рода и нации.

- *Трудовые.* Необходимость трудиться, заниматься созидательной деятельностью с целью обеспечения материального благополучия и развития умственной деятельности.

- *Экономические.* Потребность в материальном обеспечении всех жизненных сфер.

- *Социальные.* Потребность в общественной жизни, общении с представителями социума, желании изучать культурные ценности и пользоваться ими – музеи, библиотеки, театры, посещение культурно-исторических мест и т. д.

Удовлетворение потребностей разного уровня помогает человеку не просто выживать, а способствует совершенствованию навыков, знаний, умений во многих областях. Потребности человека напрямую связаны с уровнем его развития, образом жизни и воспитанием. Потребности могут осознаваться и удовлетворяться целенаправленно, а могут быть удовлетворены неосознанно. В случае, когда потребности человека не удовлетворены, человек может испытать стресс. Это возможно как с осознанными, так и неосознанными потребностями.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Многие исследователи пытались объяснить особенности процесса мотивации.

Существует большое количество разных теорий мотивации, которые можно разбить на две основные группы: теории содержания мотивации и теории процесса мотивации. Содержательные теории в основном сосредоточены на анализе факторов, оказывающих влияние на мотивацию. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Процессуальные теории мотивации сосредоточены на процессе взаимодействия различных мотивов. В данных теориях мотивация описывается как сложный процесс, акцент делается на взаимодействии различных мотивов и причинах поведения людей, связанных с конкретной ситуацией.

Теории содержания мотивации

Рассмотрим основные положения содержательных теорий мотивации.

1. Теория А. Маслоу является одной из самых известных теорий мотивации, в которой он предложил классификацию и иерархию потребностей, представленных в виде пирамиды.

Ее суть заключается в том, что человек сначала стремится удовлетворить базовые потребности, а только затем потребности высшего уровня. Графически пирамида Маслоу представлена на рис. 8.

Базовыми потребностями человека являются физиологические (голод, сон), далее идет потребность в безопасности, затем потребность в любви и привязанности к другому человеку (потребности причастности), отнесении себя к определенной группе социума. Потребность в одобрении, уважении со стороны других представителей социума стоит следующей ступенью, выше в иерархии определены потребность в познавательной деятельности и потребность в самовыражении. Голодный человек не может иметь потребность в самореализации. Само понятие «производительный труд» он определяет как позитивную ориентацию работника на ту работу, которую он выполняет.

Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня.



Рис. 8. Пирамида А. Маслоу

Данная теория, несмотря на свою логичность, мало применима на практике в отношении конкретного человека, так как каждый человек обладает индивидуальной системой ценностей. На практике голодный художник, у которого не удовлетворены физиологические потребности, продолжает писать картины, удовлетворяя потребности в признании и самовыражении.

2. Теория ERG (*existence, relatedness, growth*), разработанная К. Альдерфером.

Клейтон Пол Альдерфер в своей теории СВР разделил потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями, в отличие от Маслоу, может происходить как «вверх», так и «вниз». При движении по уровням вверх степень удовлетворения потребностей увеличивается, при движении вниз – уменьшается.

Данная теория также мало применима на практике в отношении конкретного человека, несмотря на то, что с помощью этой теории уже можно описать голодного художника, рисующего картины. Для практического применения требуется описание ценностей каждого человека, что достаточно трудоемко. К тому же ценности человека периодически меняются, значит, описание ценностей необходимо обновлять.

3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

МакКлелланд выделяет три группы потребностей, приобретенных человеком под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения: потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Это потребности высшего уровня, существующие параллельно и независимо друг от друга. Влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимодействия. За счет их параллельности и независимости достигается «отстройка» от иерархии, т. е. последовательности, но недостатком этой теории является ее применимость исключительно к высшему управленческому звену организации.

4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

В своей теории Ф. Герцберг выделил две группы факторов – «здоровья» и «мотивирующих», которые различаются у разных людей, границы между ними размываются. По двухфакторной теории мотивации Герцберга удовлетворенность от работы зависит от ее внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворенность – от внешних характеристик работы и ее контекста.

Герцберг считал, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Устранение или уменьшение факторов, вызывающих неудовлетворенность, не приводят автоматически к увеличению удовлетворенности. А при уменьшении факторов, способствующих удовлетворенности, необязательно повышается неудовлетворенность.

На процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние, мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности – неудовлетворенность» – внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Г и г и е н и ч е с к и е ф а к т о р ы – это факторы здоровья, которые практически никогда не вызывают полной удовлетворенности и никогда не стимулируют деятельность человека:

- политика фирмы и администрации;
- безопасность труда;
- комфортные условия труда;
- приемлемая освещенность, хорошее отопление и т. д.;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного;
- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы.

Эти факторы характеризуют состояние, когда неудовлетворенности работой нет, но нет и удовлетворенности работой, так как гигиенические факторы являются само собой разумеющимися.

М о т и в и р у ю щ и е ф а к т о р ы (мотиваторы) непосредственно связаны с сущностью и характером самой деятельности, способствуя повышению уровня удовлетворенности работой, и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую можно назвать потребностями в росте:

- успех;
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение.

Общественное признание дает человеку ощущение самоуважения, что стимулирует руководителя сообщать работнику отзывы о хорошо проделанной работе. Для многих работников возможность карьерного роста и дополнительная ответственность являются хорошим мотивом.

Несмотря на противоречивость некоторых утверждений содержательных теорий мотивации и низкую практическую применимость, заслуга их авторов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь.

Теории процесса мотивации

Рассмотрим основные положения процессуальных теорий мотивации.

1. Мотивационная теория ожидания В. Врума.

В отличие от большинства критиков содержательных теорий В. Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что процесс мотивации трудовой деятельности достаточно сложный, важную роль в котором играет тип поведения человека, а не только потребности.

Теория предпочтения ожидания Врума укладывается в следующую формулу:

$$M = \text{Вер} (Z \rightarrow P) \text{Вер} (P \rightarrow B) \text{Вер} (B \rightarrow Ц). \quad (4)$$

В этой формуле три переменные: Вероятность (ожидание) того, что затраты приведут к желаемому результату, Вероятность того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и Вероятность того, что вознаграждение будет ценным для индивида.

Если какая-либо из вероятностей $\rightarrow 0$, то и мотивация $\rightarrow 0$.

2. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

Теория Д. Аткинсона развивает теорию В. Врума. Аткинсон считал, что на поведение работников оказывают влияние не только индивидуальные потребности, но и восприятие человеком текущей ситуации.

Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива – мотив успеха (M_u) и мотив, побуждающий избегать неудачи (M_n). Соответственно, на поведение человека оказывают влияние две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности (B_u), и привлекательность успеха (P_u). При этом чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Согласно теории Аткинсона, стремление к успеху (S_u) определяют следующим образом: любая ситуация одновременно активизирует оба мотива (успеха и избегания неудачи). При этом сумма вероятности ожидания успеха (B_u) и вероятности неудачи (B_n) равна 1. Согласно теории Аткинсона, люди в большей мере ориентированы

на успех, предпочитают задания средней сложности. Но есть работники, идущие ради высокой привлекательности возможного достижения цели на возможную неудачу.

Д. Аткинсон ввел в эту формулу Врума еще один множитель – достижение успеха (неуспеха):

$$e^{-\tau/t},$$

где τ – время ожидания ценного вознаграждения, чем больше это время, тем ниже мотивация к труду;

t – время дожития человека, чем меньше это время, тем ниже мотивация, так как можно и не дожить.

Фактор времени – очень важный фактор, поэтому японцы платят зарплату не 1 раз в месяц, а 1 раз в неделю. Если задерживают зарплату, то мотивация резко падает.

3. Теория справедливости Л. Портера и Э. Лоулера описывает мотивацию как сложную взаимосвязь потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения.

Эта теория имеет древние корни. В ее основе лежит формула:

$$\frac{\text{Мой доход}}{\text{Мой вклад}} = \frac{\text{Твой доход}}{\text{Твой вклад}}. \quad (5)$$

Это формула справедливого распределения доходов между участниками труда. Работники в соответствии с теорией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу.

У человека в норме есть одна особенность – склонность к завышению своего вклада в общее дело. Отсюда следует, что руководителю, распределяющему доход, необходимо рассчитать, сколько надо дать подчиненному с учетом его вклада, а затем повысить сумму примерно на 15 %, тем самым компенсируются завышенные представления исполнителя о его личном вкладе и человек будет доволен.

В теории справедливости есть ряд полезных утверждений:

- если человек чувствует, что он недополучает за свой труд – он начинает хуже работать;

- если человек чувствует, что ему переплачивают, то он не начинает работать лучше.

Теория справедливости широко применяется менеджерами на Западе. Но за понятием справедливости стоит людская зависть, поэтому менеджеры вынуждены применять выдачу заработной платы в конверте.

4. Теория Ф. Тейлора является разновидностью очень древней теории, которая формулируется как «политика кнута и пряника», т. е. чтобы управлять людьми, надо правильно применять поощрения и наказания.

Тейлор полагал, что человек ленив и склонен избегать трудиться, отсюда он сделал вывод:

- труд должен быть нормирован, т. е. должно быть определено время на выполнение каждой операции и должны быть установлены тарифы и ставки оплаты за каждую конкретную операцию;
- труд должен быть сдельным, т. е. строиться по схеме: сдель – получай.

Выполнил норму – получи зарплату. Перевыполнил – получи премию. Перевыполнил на 15 % – получи 30 % премии и т. д. Когда на практике попытались ввести эту систему, рабочие и профсоюзы возмутились, что это потогонная система. В. И. Ленин писал, что эта система направлена против рабочего класса, а когда пришел к власти – стал ее внедрять.

Система Тейлора сочетает кнут – нормативы и пряник – возможность получить премию и близка системе депремирования, т. е. штрафов за нерадивый труд. Этот вариант широко использовался в России до 1917 г. Недостатком такой системы является сложность в нормировании некоторых видов трудовой деятельности.

Современные теории мотивации в той или иной мере используют основные положения описанных выше теорий. Многочисленные исследования и российских ученых в этой области.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны

окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т. п.

Самомотивация и мотивация руководителем

С а м о м о т и в а ц и я – это внутренняя мотивация, побуждающая человека к активным действиям и получению хороших результатов. Самомотивация – это действия человека, которые основываются на внутренних желаниях. Самомотивированные сотрудники самостоятельные. Они аккумулируют полезные идеи для решения рабочих вопросов, ставят цели и идут к ним без давления со стороны. Такие работники, как правило, ответственные, запрограммированные на движение и рост. Специалисты эффективно работают без детального контроля со стороны руководителя, например, в командировках, а также в условиях дистанционного и мобильного офиса.

Самомотивированный сотрудник имеет шесть внутренних якорей, которые помогают добиваться успехов в работе:

- *Цель.* Сотрудник четко знает, к чему стремиться. Он готов много работать, чтобы достигнуть цели.

- *Задачи.* Человек умеет разбивать сложные задачи на простые и понятные шаги, чтобы не возникало внутреннего сопротивления.

- *Похвала.* Работник видит свои заслуги, хвалит себя за каждый успех.

- *Развитие.* Сотрудник использует книги, фильмы и видеотренинги для личного развития.

- *Амбиции.* Здоровые амбиции мотивируют сотрудника делать свою работу быстрее, качественнее и креативнее других.

- *Прошлые успехи.* Специалист осознает, что и раньше сталкивался со сложными задачами, но смог их выполнить. Он не испугался и вышел победителем.

Сотрудники вырабатывают личные методы самомотивации тогда, когда они заинтересованы в чем-то. Но конечный результат их работы напрямую зависит от текущего уровня самомотивации.

Мотивация руководителем – это побуждение сотрудников к выполнению ими трудовых обязанностей. Основой мотивации труда являются наиболее значимые для работника потребности и возможность их удовлетворения в данной компании. Мотивация персонала руководителем реализуется через систему стимулов, чтобы любые трудовые действия сотрудника имели определенные для него последствия.

Операциональное определение доверия

Доверие является одним из главных факторов межличностных отношений и всей работы компании. Оно оказывает огромное влияние на эффективность деятельности организации и на профессиональную мотивацию работников.

Доверие руководства – это положительное мнение непосредственного начальника о сотруднике. Если человек выполняет свои обязанности в полной мере и в оговоренный срок, руководство ему доверяет. Если человек начинает, например, манкировать своими обязательствами или распространять слухи о руководстве – доверие теряется.

Доверие персонала к руководителю складывается из нескольких предпосылок:

- **Порядочность.** Руководитель должен быть честным человеком и отвечать за свои слова. Причем честность важна как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к акционерам.

- **Компетентность.** Знание предприятия, рынка, способность к оперативному принятию правильных решений, навыки межличностного общения.

- **Справедливость.** Хороший руководитель умеет оценить результат выполненной работы и по итогам наградить сотрудников.

- **Последовательность и здравый смысл.** Если сотрудники не смогут предсказать реакцию руководителя на ту или иную ситуацию, им трудно будет сохранять доверие.

- **Лояльность к сотрудникам.** Работники должны знать, что руководитель их поддержит и защитит.

- **Открытость.** Руководитель должен быть открыт для подчиненных, делиться с работниками необходимой информацией и идеями для размышлений.

Гарантия успеха организации – это доверие руководителю, которое позволяет существенно экономить время при работе и выполнении поручений. Более того, доверительные отношения между руководителем и работником упрощают процесс управления.

Практические методы мотивации работников

В современной экономике активно применяется материальная мотивация. Не всегда верно говорить о преимуществе материальной мотивации над нематериальной, хотя материальная мотивация универсальна, так как сотрудники высоко ценят денежные поощрения за возможность свободного распоряжения ими. Самым эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, но необходимо понимать, что размер повышения должен быть существенным, в противном случае можно вызвать нежелание исполнять сотрудником свои должностные обязанности. Идеальным вариантом является повышение оплаты труда по инициативе работодателя. Премирование сотрудников возможно на постоянной (ежемесячно, ежеквартально) или единовременной (за достижение успеха) основе. Считается, что более мотивирующей является единовременная премия. Еще один способ материальной мотивации – процент от выручки, который чаще распространен в сфере торговли и оказания услуг и не имеет четко обозначенного предела. Бонусы, как мотиватор, не всегда являются успешными за счет фиксированности размера.

Следует отметить, что ограничение исключительно материальной мотивацией не приносит желаемого результата. Часто нематериальное поощрение является моральной компенсацией приложенных усилий.

В качестве нематериального поощрения может выступать расширение объема работы, повышение разнообразия работы и ротация должностных обязанностей. Должностные обязанности считаются расширенными, если работник начинает выполнять более широкий круг заданий, имея больше полномочий и, следовательно, большую свободу в принятии решений. Расширение объема работы и повышение разнообразия должностных обязанностей является созданием в рамках должностных обязанностей работ-

ника возможностей для удовлетворения его честолюбия и самореализации, что заставит работника почувствовать свою важность, создаст у него чувство гордости за достигнутое положение и позволит более эффективно использовать его индивидуальные способности и возможности. Для работника важно получить удовлетворение внутреннее (от работы как таковой) и внешнее (денежное вознаграждение и дополнительные льготы). Следует отметить, что расширить обязанности административных работников проще, чем изменить содержание физического труда рабочего, как части производственного процесса. Здесь может возникнуть конфликт между специализацией и развитием специфических умений, необходимых для эффективного осуществления производственного процесса и создания модели более расширенных или обогащенных должностных обязанностей для повышения уровня удовлетворенности работника.

Для сокращения сложностей, связанных с увеличением должностных обязанностей (возможные проблемы с профсоюзами, повышение заработной платы), работодатель может использовать ротацию должностей. Ротация предполагает освоение работниками нескольких несложных операций и периодической смены рабочих мест. Удовлетворенность работой в этом случае повышается за счет того, что работник, поочередно работая на нескольких участках, начинает лучше представлять себе весь производственный процесс. Взаимозаменяемость работников выгодна руководству, снимая проблему недостатка работников в период повышенной заболеваемости и не требуя перестройки производственных процессов.

Существует также понятие «совокупное вознаграждение». Сотрудник может получать за свою работу внешнее (явное) вознаграждение (заработную плату и дополнительные льготы) и косвенное (дружеские взаимоотношения, социальный статус, самореализацию). Совокупное вознаграждение представляет собой восприятие работниками общей ценности всех видов вознаграждения. Работники могут иметь разные основания для получения удовлетворенности от работы, как представлено в табл. 8.

Различные формы удовлетворенности трудом

| Вид удовлетворенности трудом | Характеристика |
|---|--|
| Прогрессивная удовлетворенность трудом | Человек чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, человек пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворенности. Поэтому «творческая неудовлетворенность» относительно некоторых аспектов рабочей ситуации может быть неотъемлемой частью этой формы |
| Стабильная удовлетворенность трудом | Человек чувствует удовлетворенность от конкретной работы, но мотивирован на поддержание уровня стремления и приятного состояния удовлетворенности. Увеличение уровня стремления сконцентрировано на других областях жизни из-за недостаточных стимулов работы |
| Удовлетворенность трудом в смирении (удовлетворенность трудом смирившегося человека) | Человек чувствует неясную неудовлетворенность от работы и понижает уровень стремления, чтобы приспособиться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достичь позитивного состояния удовлетворенности |
| Конструктивная неудовлетворенность трудом | Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При поддержании уровня стремления он пробует справляться с ситуацией при помощи попыток решить проблемы на основе выработки достаточной терпимости к фрустрации, досаде. Кроме того, ему доступны осмысленные действия в рамках целевой ориентации и мотивации, направленные на изменение рабочей ситуации |
| Фиксированная неудовлетворенность трудом | Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Поддерживая интенсивность стремления на постоянном уровне, он не пробует справиться с ситуацией попытками решить проблемы. Терпимость к фрустрации приводит |

| Вид удовлетворенности трудом | Характеристика |
|--------------------------------|--|
| | к тому, что механизмы защиты, необходимые для приложения усилий при решении проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности. Поэтому индивидуум застревает на своих проблемах и не исключено патологическое развитие событий |
| Псевдоудовлетворенность трудом | Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При столкновении с неразрешимыми проблемами или раздражающими условиями на работе и при поддержании стремления на одном уровне, например, из-за мотивации к определенному виду достижений или из-за жестких социальных стандартов, искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуации могут закончиться псевдоудовлетворенностью трудом |

Исследование трудовой мотивации открывает путь новым, более сложным теориям, которые включают элементы более старых теорий мотивации. Поэтому острые различия между многими теориями сглаживаются, и хотя модели человеческих потребностей, внутренней мотивации или мотиваторов и демотиваторов могут давать относительно слабые прогнозы трудового поведения и результатов выполнения работы, немногие исследователи взяли бы доказывать, что диспозиция мотивов не играет никакой роли в сложных моделях мотивации и воли.

Вопросы для самопроверки

1. Укажите, что первично: потребность или мотивация?
2. В чем суть феномена полимотивации?
3. Перечислите основные виды потребностей.
4. Перечислите основные мотивирующие факторы Герцберга.
5. Как с помощью расширения объема работы и повышения разнообразия работы можно повысить уровень мотивации работников?

Глава 8

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

В последнее время достаточно актуальным является вопрос об эффективности кадрового потенциала. Термин «кадровый потенциал» отображает ресурсный подход социально-экономического развития. Кадровый потенциал на мезоуровне (уровень организации) можно понимать как систему возможностей всех индивидов, выраженную в профессиональных компетенциях работников, занятых в какой-либо компании или учреждении и решающих конкретные проблемы. Кадровый потенциал на микроуровне (личностный уровень) – это качества, компетенции и способности личности, которые могут быть еще не до конца раскрыты и использованы. Конечно, можно рассматривать кадровый потенциал и на макроуровне, например, в разрезе муниципалитета, региона, страны в целом, однако такой уровень не является предметом нашего анализа в данном учебном пособии. Ориентируясь на мезоуровень и микроуровень, будем выделять кадровый потенциал организации и кадровый потенциал работника. Кадровый потенциал представляет собой вид ресурсов, связанный с выполнением ряда профессиональных функций для достижения цели развития организации.

В кадровом потенциале можно выделить две детерминанты, формирование которых происходит в контексте кадровой стратегии организации: текущий кадровый потенциал и целевой. Представители первого являются рядовыми сотрудниками, в отношении которых не предусматривается карьерный рост в силу их низких компетенций и/или отсутствия мотивации к карьерному росту. Вторая группа наиболее интересна работодателю в силу высокой ресурсности и профессиональных карьерных амбиций, компетенции этой группы будут использованы для решения стратегических задач организации и повышения ее конкурентоспособности.

На работников организации влияют различные по своей направленности и силе факторы, которые можно разделить на две группы: интровертированные и экстравертированные.

И н т р о в е р т и р о в а н н ы е ф а к т о р ы являются внутренними и действуют со стороны личности. К ним мы можем отнести такие качества, как профессиональные компетенции, личностные качества, знания, умения, навыки, потребности, мотивацию на труд, уровень общей и профессиональной культуры, специфику и характер взаимодействия с коллегами, руководством.

Э к с т р а в е р т и р о в а н н ы е ф а к т о р ы представляют набор внешних факторов влияния на личность со стороны субъектов и элементов системы организации. Это такие качества, как корпоративная культура, кадровая политика, система оплаты труда, технологии кадровой работы, система мотивации, структура организации, условия труда, специфика производственной деятельности, ресурсная обеспеченность и т. д.

Таким образом, мы понимаем, что кадровый потенциал представляет собой сложный социальный конструкт, состоящий из различных элементов, который необходимо описывать и анализировать как посредством качественных, так и количественных показателей. Это представляет определенную сложность, так как создать универсальную формулу для всех людей и всех сфер деятельности невозможно. Однако попробуем выделить некоторые универсальные показатели системы кадрового потенциала (подсистемы):

1. Качественные показатели могут быть выражены такими показателями, как уровень здоровья, культуры, квалификации, интеллекта, инновационности, стрессоустойчивости и др.

2. Количественные показатели, в отличие от первой группы, измеряются, и для их понимания достаточно простого аудита персонала: половозрастные характеристики, квалификационный состав, движение рабочей силы организации. Сырьем для количественных показателей кадрового потенциала является кадровая статистика, которая, по мнению Е. В. Зайцевой, имеет некоторые преимущества: понятна любому человеку, легко проследить ее динамику, единым числом может отражать ход каких-либо процессов в персо-

нале организации, позволяет определить средний уровень или медианное значение и прекрасно отображает штатно-должностную, социально-демографическую и образовательно-квалификационную структуру человеческих ресурсов организации⁵⁰.

Система (модель) кадрового потенциала организации представляет единый комплекс взаимосвязанных усилий всех работников организации, результатом которых является некий синергетический эффект, который позволяет организации достичь поставленных стратегических целей, выраженных в экономическом эффекте деятельности организации.

Критика модели кадрового потенциала основана на отсутствии корреляции между уровнем квалификации, образования и способностей и производительностью труда работников и трудовых коллективов в целом. Вдобавок при анализе кадрового потенциала не берутся в расчет, игнорируются задатки, врожденные способности, уровень творчества, происхождение в плане семьи и уровень муниципального образования индивида.

Однако тема кадрового потенциала и его оценки является не новой, но чрезвычайно актуальной. Каковы причины?

1. Именно показатель кадрового потенциала отражает потребность в кадрах организации⁵¹.

2. По его динамике можно судить, насколько эффективно используются кадровые технологии и средства труда для достижения стратегических целей организации.

3. В условиях негативных социально-демографических изменений, процессов глобализации происходит отток кадрового потенциала (согласно исследованию Н. В. Гончаровой, Е. В. Зайцевой и Н. Ю. Сокол) – высококвалифицированных специалистов из периферии в центр, в регионах все меньше активной молодежи, выпускников вузов и колледжей, они настроены на внутреннюю

⁵⁰ См.: *Зайцева Е. В.* Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения : монография. Екатеринбург, 2016. С. 66.

⁵¹ См.: *Гончарова Н. В., Зайцева Е. В., Сокол Н. Ю.* Кадровый потенциал университета как результат его кадровой стратегии // Высшее образование в российских регионах: вызовы XXI века. Екатеринбург, 2018. С. 116.

и внешнюю миграцию (за рубеж), по мнению Е. В. Зайцевой⁵². В результате организации регионов испытывают острую необходимость в некоторых специалистах. Все это приводит к неоптимальному распределению спроса и предложения на рынке труда.

Следующим важным аспектом является управление кадровым потенциалом. По мнению Я. И. Дубровиной, «программа управления кадровым потенциалом в большей степени помогает развить персонал, повысить уровень результативности мероприятий по повышению квалификации»⁵³.

Многие исследователи полагают, что управление кадровым потенциалом должно помогать в совершенствовании и развитии персонала⁵⁴. Необходимо учитывать перспективы развития кадрового потенциала на несколько лет вперед. Должны оцениваться физические, психологические, профессиональные, личностные качества всего кадрового состава⁵⁵. Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, а значит, и кадровым потенциалом, которое обеспечивает достижение стратегических целей организации и повышение эффективности ее функционирования. По содержанию кадровая технология является совокупностью последовательных действий, приемов, операций, которые в итоге позволяют, основываясь на полученной информации о возможностях личности (конкретных

⁵² См.: *Зайцева Е. В.* Формирование молодежного преподавательского кадрового корпуса вуза // Бакунинские чтения: Индустриальная модернизация Урала в XVIII–XXI вв. : материалы всерос. науч. конф. : в 2 т. Екатеринбург, 2014. Т. 1. С. 553.

⁵³ *Дубровина Я. И.* Кадровый потенциал муниципальной службы // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2016. № 1. С. 59.

⁵⁴ См.: *Зайцева Е. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С., Запарий В. В.* Кадровый потенциал вуза : монография. Екатеринбург, 2011; *Зайцева Е. В., Запарий В. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С.* Кадровый потенциал современного вуза (анализ состояния и потенциал персонала УГТУ и УрГУ накануне объединения в УрФУ) : монография. Екатеринбург, 2014; *Зайцева Е. В., Запарий В. В., Клюев А. К. и др.* Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения : монография. Екатеринбург, 2016.

⁵⁵ См.: *Зайцева Е. В., Запарий В. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С.* Кадровый потенциал современного вуза... С. 171.

профессиональных знаниях, способностях, умениях, навыках, личностных качествах), создать благоприятные условия их реализации либо изменить их в соответствии со стратегическими целями организации.

Говоря о конкретных кадровых технологиях формирования кадрового потенциала организации, предлагаем провести четкое разделение кадровых технологий на базовые и инновационные, т. е. появившиеся сравнительно недавно.

К группе базовых кадровых технологий отнесем аттестацию, должностной регламент, квалификационный экзамен, обеспечение должностного роста, отбор и подбор кадров, резерв кадров и ротацию. Это все те технологии, которые используются достаточно давно.

К категории инновационных технологий будем относить технологии формирования кадрового потенциала, такие как ассесмент-центр, аутплейсмент и полиграф. К группе инновационных технологий, направленных на повышение эффективности работы по формированию кадрового потенциала, отнесем антикоррупционные технологии, аутсорсинг, информационные технологии и компетентностный подход.

В дальнейшем рассмотрим каждую технологию более подробно, начиная с традиционных и заканчивая инновационными (см. рис. 9).

Базовые технологии включают в себя:

1. Отбор и подбор кадров – это основная технология, так как является базисом для вступления в должность (вакантна) и, конкретно, включения в кадровый резерв (планируется ее освобождение в будущем). В частности, проходя отбор на вакантную должность, в случае если кандидат показал высокий профессионализм, но по тем или иным причинам конкурс не выиграл, его могут рекомендовать на включение в кадровый резерв.

2. Аттестация – по результатам аттестации действующих работников комиссия, проводившая аттестацию, может рекомендовать работника для включения в кадровый резерв в целях его повышения в должности и ввиду его явного личностного и профессионального роста. В случае рекомендации на включение в кадровый



Рис. 9. Технологии формирования кадрового потенциала организации

резерв служащего издается правовой акт, приказ или распоряжение о включении его в резерв для замещения какой-либо освободившейся должности в порядке должностного роста.

3. Квалификационный экзамен – необходим при решении вопроса повышения в должности, а также в целях оценки имеющихся знаний, навыков и умений (профессионального уровня) работника конкурсной или аттестационной комиссией.

4. Обеспечение должностного роста – комплексная кадровая технология. В частности, необходимым условием должностного роста отмечается включение в кадровый резерв.

5. Кадровый резерв – в него включаются как не работающие в организации граждане, так и работники на основании конкурса оценки компетенций⁵⁶.

6. Ротация работников – осуществляется в целях повышения эффективности деятельности противодействия коррупции через назначение работников на иные должности.

⁵⁶ См.: Чевтаева Н. Г., Мурсалимов А. А., Меркель К. Ю. Оценка компетенций кандидатов в процессе конкурсного отбора на государственную службу // Вестн. Моск. гос. обл. ун-та. Серия: История и политические науки. 2014. № 3. С. 199.

7. Должностные регламенты – профессиональная деятельность работника осуществляется в соответствии с должностным регламентом, куда также входят основные требования к квалификации.

Рассмотрев традиционные кадровые технологии формирования кадрового потенциала, перейдем к *инновационным технологиям*. Вспомним, что ранее мы разделили инновационные технологии на две подгруппы, поэтому будем рассматривать их поочередно, начиная с *инновационных технологий формирования кадрового потенциала*, куда входят:

1. Технология «ассесмент-центр» – используется для отбора, обучения и совершенствования потенциала кадров и заключается в том, что кандидат выполняет ряд упражнений по ключевым точкам в определенном виде деятельности, тем самым показывая свои знания, навыки и профессионально важные качества. Сюда входят тестирование, презентация, кейсы, т. е. те методы, которые фактически уже используются при процедуре отбора кадров.

2. Аутплейсмент – деятельность по трудоустройству увольняемых сотрудников.

3. Полиграф как технология проверки правдивости ответов на вопросы, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Этот метод необходим в целях противодействия коррупции и для обеспечения кадровой безопасности.

Далее рассмотрим *инновационные технологии, направленные на повышение эффективности кадровой работы* при формировании кадрового потенциала:

1. Антикоррупционные технологии, куда входят методы антикоррупционной экспертизы локальных правовых актов организации, контроль за расходами и доходами, обеспечение доступа к информации о закупках и т. д.

2. Аутсорсинг – технология передачи каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю, способному профессионально исполнять переданные функции. В рамках данной технологии в организациях среди функций, передаваемых на аутсорсинг, выделяется, прежде всего, обучение кадров, что позволяет вывести непрофильные «кадровые» активы и сконцентрировать в компании только профильные функциональные кадры.

3. Информационные технологии – позволяют решать задачи, направленные на учет, рост, прогнозирование и планирование кадрового потенциала организации (управление штатным расписанием, кадровый учет, планирование должностного роста, работа с кадровым резервом, аттестация и т. д.).

4. Технологии в рамках компетентного подхода, основная суть которого состоит в переходе от концепции квалификации к концепции компетенций кадрового потенциала.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что кадровые отделы в организациях обладают большим набором технологий работы с кадрами, направленных на развитие кадрового потенциала и, в частности, работу с кадровым резервом, однако, следует отметить, что не все из перечисленных методов используются на практике, зачастую наибольшее распространение имеют базовые технологии, в то время как инновационным техникам работы с человеческими ресурсами уделяется недостаточное внимание, и мы можем видеть, что они имеют лишь точечное применение в отдельных организациях субъектов Российской Федерации.

Общие проблемы формирования и развития кадрового потенциала организаций на современном этапе развития нашей страны отражены в публикациях Е. В. Зайцевой⁵⁷, М. А. Назаренко⁵⁸, Ю. П. Соболевой⁵⁹, В. А. Коновалова⁶⁰ и др. Анализ работ указанных авторов позволяет сделать вывод, что имеющиеся научные результаты по формированию и использованию кадрового потенциала требуют дальнейшей доработки и осмысления.

⁵⁷ См.: *Зайцева Е. В.* Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации // История науки и техники. Екатеринбург, 2016. С. 53.

⁵⁸ См.: *Назаренко М. А., Горькова И. А., Алябьева Т. А. и др.* Оценка кадрового потенциала организации // Междунар. журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 4. С. 178.

⁵⁹ См.: *Соболева Ю. П.* Методические основы управления кадровым потенциалом организации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2017. № 6. С. 149.

⁶⁰ См.: *Коновалов В. А., Макарова Е. С.* Формирование и развитие кадрового потенциала организации // Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях : материалы XVIII Межвуз. науч.-практ. конф. Казань, 2018. С. 215.

Итак, исследование кадрового потенциала связано с активизацией трудовой деятельности, организацией работы с кадровым резервом, переподготовкой, подготовкой, повышением квалификации персонала, прогнозированием карьерного роста, с подбором служащих, как отмечает Е. В. Зайцева⁶¹.

Постараемся определить место кадрового потенциала относительно среды организации. Во внешней среде кадровый потенциал можно охарактеризовать как объединение людей, способных попасть в организацию посредством существующей у них квалификации или компетенций. В данном случае можно принять, что кадровый потенциал организации формируется за счет специалистов, которые оказались в данный момент времени на рынке труда, это и безработные, и лица, ищущие работу, и выпускники вузов и других учебных заведений. Эту разрозненную группу можно разделить на имеющих опыт в искомой деятельности и без него. Лица, которые представляют рабочую силу территории, являют собой ее кадровый потенциал (набор компетенций), например, потенциал региона.

Кадровый потенциал во внутренней среде представляет собой совокупность человеческих ресурсов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для достижения поставленных перед организацией задач в рамках корпоративной стратегии, а также обладающих внутренними ресурсами (мотивацией, компетенциями, навыками) для активного участия в достижении стратегической цели.

Таким образом, кадровый потенциал организации представляет собой социально-организационный конструкт личности или персонала организации, который можно выразить через систему количественных и качественных показателей. В свою очередь, формирование кадрового потенциала представляет комплекс мероприятий, а вернее, кадровых технологий, которые можно отнести к двум группам: базовые кадровые технологии (аттестация, должностной регламент, квалификационный экзамен, обеспечение должностно-

⁶¹ См.: Зайцева Е. В. Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации. С. 55.

го роста, отбор и подбор кадров, резерв кадров, ротация) и инновационные технологии (ассесмент-центр, аутплейсмент и полиграф, антикоррупционные технологии, аутсорсинг, информационные технологии, компетентностный подход).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение кадрового потенциала организации.
2. В чем заключается управление кадровым потенциалом?
3. Опишите систему показателей оценки кадрового потенциала.
4. Что вы понимаете под развитием кадрового потенциала организации?
5. Перечислите кадровые технологии формирования и развития кадрового потенциала.
6. Как вам кажется, какой подход реализует организация при формировании кадрового потенциала: системный или процессный и почему?
7. В чем отличие кадрового потенциала личности от кадрового потенциала организации?

Глава 9

РЫНОК ТРУДА И СПОСОБЫ ЕГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Исследованию рынка труда посвящено большое количество работ. Анализ современной теоретической литературы показывает ряд проблем, связанных с трансформацией социально-экономических отношений, выделяет различные подходы к самому теоретическому понятию «рынок труда», механизмам регулирования и методам его оценки. Так, В. Гимпельсон, Р. Капелюшников, С. Роцин рассматривают основные тенденции занятости, безработицы и заработной платы, институты рынка труда, структурные аспекты занятости, динамику соотношения производительности труда и заработной платы, реакцию рынка на кризисы последних лет, эволюцию неравенства и ряд других аспектов⁶².

Рынок труда можно рассматривать с широкой и узкой точек зрения. Рынок труда в контексте первой представляет собой некую систему взаимодействия социальных институтов на основе социальных норм и правил, традиций, результатом которого является формирование спроса и предложения на рабочую силу. С узкой точки зрения, рынок труда представляет собой сферу, работающую по экономическим законам, в которой есть противоборствующие и противостоящие друг другу группы: работодатели/организации (именно они формируют спрос на труд), лица, ищущие работу, в том числе безработные (продают свою рабочую силу).

А. Ю. Ощепков, Р. И. Капелюшников анализируют уровень и динамику различий между рынками труда российских регионов – субъектов Российской Федерации в период с 2000 по 2014 г.⁶³

⁶² См.: *Гимпельсон В., Капелюшников Р., Роцин С.* Российский рынок труда: тенденции, институты // Структурные изменения : доклад Центра трудовых исследований и Лаборатории исследования рынка труда. 2017.

⁶³ См.: *Ощепков А. Ю., Капелюшников Р. И.* Региональные рынки труда: 15 лет различий. М., 2015.

Авторы рассматривают ключевые индикаторы функционирования рынков труда – уровни экономической активности, занятости и безработицы (общей и регистрируемой), уровень вакансий предприятий, распространенность неформальной занятости, а также уровень заработной платы (как номинальной, так и реальной).

Н. Н. Орлова и др. изучают теоретические аспекты трудовых ресурсов общества и его трудового потенциала, роли образования в их становлении⁶⁴. Ими дана оценка количественного и качественного состава трудовых ресурсов страны, проанализированы проблемы российского рынка труда; представлена оценка трудового потенциала различных экономических систем региона и хозяйствующего субъекта; проведен анализ эффективности российской образовательной системы.

Ю. Л. Есина, П. В. Панькин отмечают, что характерной особенностью рынка труда в России является его дифференциация по субъектам Федерации⁶⁵. Эта специфика является следствием территориальных и геополитических особенностей отдельного региона, существенного различия в уровне занятости и безработицы, а также в уровне социально-экономических показателей. Ими предложены направления совершенствования рынка труда с учетом имеющихся резервов, собственных трудовых ресурсов и отраслевых специфик исследуемого региона, способствующих сбалансированности потребности в работниках.

А. В. Кравченко, Е. И. Лапа рассматривают региональный рынок труда⁶⁶. Ими проведен аналитический обзор основных понятий, элементов, классификаций и функций рынка труда, рассмотрены основные модели рынка труда и их характерные особенности, выделены регионы со сходными стратегиями поведения работо-

⁶⁴ См.: Орлова Н. Н., Головина Т. А., Полянин А. В. и др. Проблемы развития российского рынка труда и кадровый потенциал экономических систем : монография. Тверь, 2017.

⁶⁵ См.: Есина Ю. Л., Панькин П. В. Региональный рынок труда: состояние и перспективы развития // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 2. С. 719.

⁶⁶ См.: Кравченко А. В., Лапа Е. И. Комплекс моделей регионального рынка труда // Идеи и идеалы. 2017. Т. 2. № 4 (34). С. 71.

дателей и работников при формировании спроса и предложения на трудовые ресурсы. Выявлены факторы, влияющие на региональный рынок труда.

Г. И. Мусаева, Д. И. Файзрахманов в своей работе «Механизм регулирования регионального рынка труда» изучают существующие механизмы регулирования регионального рынка труда⁶⁷. Рассматривают процессы саморегулирования за счет рыночных механизмов и роль государства в обеспечении единства регулирующих и саморегулирующих функций. Определяют важные направления совершенствования механизмов государственного и регионального регулирования рынка труда и занятости.

А. С. Огородов, С. Ю. Саранчук, Н. Г. Чевтаева исследуют феномен корпоративности, который в ситуации неблагоприятной внешней среды может быть использован профессиональным сообществом для повышения эффективности деятельности организации. Они указывают, что стремление к самосохранению при нестабильности на рынке труда порождает иждивенческие настроения у той части сотрудников, для которых перевод на неполную занятость становится в чем-то даже удобной практикой⁶⁸.

Е. М. Кочкина, Е. В. Радковская, М. В. Дроботун в работе «Региональный рынок труда: тенденции и структурные сдвиги (на примере Свердловской области)» проводят анализ динамики основных показателей, характеризующих рынок труда в регионе⁶⁹. На основе иерархических агломеративных методов авторами выполнена кластеризация регионов Уральского экономического района по состоянию рынка труда; приведено обоснование принадлежности Свердловской области к лучшему кластеру в разные временные

⁶⁷ См.: Мусаева Г. И., Файзрахманов Д. И. Механизм регулирования регионального рынка труда // Вестн. Казан. гос. аграрного ун-та. 2017. Т. 12. № 1. С. 105.

⁶⁸ См.: Огородов А. С., Саранчук С. Ю., Чевтаева Н. Г. Корпоративная сплоченность профессионального сообщества в условиях нестабильности рынка труда промышленного региона // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Серия: Социология. 2017. Т. 17. № 1. С. 89.

⁶⁹ См.: Кочкина Е. М., Радковская Е. В., Дроботун М. В. Региональный рынок труда: тенденции и структурные сдвиги (на примере Свердловской области) // Фундаментальные исследования. 2017. № 11-2. С. 410.

промежутки. Рассчитаны и проанализированы индексы структурных сдвигов в среднегодовой численности занятых по видам экономической деятельности. Исследована сила структурных сдвигов в распределении среднегодовой численности занятых по формам собственности и состава занятого населения по уровню образования.

А. Н. Русиной, О. В. Карпычевой, И. В. Филимоненко предложена методика выявления востребованных профессий в экономике региона на основе статистики поисковых запросов в сети Интернет и позиционирования результатов в матрице «уровень масштабов – уровень динамики спроса на профессии»⁷⁰. На основе анализа определяются кластеры востребованных профессий, что дает основание для последующей оптимизации направлений подготовки профессиональных кадров. Результаты исследования позволят установить перечень востребованных и перспективных профессий для высокотехнологичного сектора экономики региона и оптимизировать подготовку специалистов всех форм и уровней обучения.

И. А. Леонтьевой, К. В. Плешковым, Т. Н. Чернышовой определены и изучены процессы формирования регионального рынка труда и влияющих на него факторов⁷¹. Авторами предложены два основных признака классификации факторов: уровень формирования факторов и базовые элементы, характеризующие региональный рынок труда. Особое внимание уделено роли системы высшего образования в формировании региональных потребностей рынка труда, которая, в свою очередь, сама находится под влиянием данного рынка.

А. Г. Пухова рассматривает основные предпосылки и факторы, влияющие на формирование и функционирование регионального рынка труда⁷². В исследовании проанализированы предпо-

⁷⁰ См.: *Русина А. Н., Карпычева О. В., Филимоненко И. В.* Выявление востребованных профессий и направлений подготовки на региональном рынке труда // *Креативная экономика*. 2017. Т. 11. № 11.

⁷¹ См.: *Леонтьева И. А., Плешков К. В., Чернышова Т. Н.* Выявление и систематизация факторов, формирующих региональные потребности рынка труда // *Oeconomia et Jus*. 2019. № 3. С. 7.

⁷² См.: *Пухова А. Г.* Предпосылки и факторы, влияющие на формирование и функционирование регионального рынка труда // *Вестн. Минин. ун-та*. 2014. № 2 (6). С. 5.

ссылки общего и регионального характера. В процессе исследования изучены демографические, миграционные, социально-экономические, общественные и политические факторы, влияющие на развитие регионального рынка труда.

Регулирование рынка труда

Рынок труда является социально-экономическим конструктом, надстройкой экономики муниципального образования, региона, страны и характеризуется спецификой трудовых отношений найма, адаптации, использования рабочей силы. Однако рынок труда в современных условиях даже в рыночной экономике не может существовать без мер, механизмов государственного регулирования. Основным механизмом государственного регулирования рынка труда является законодательство Российской Федерации, рассмотрим его основные нормативно-правовые акты.

Закон Российской Федерации от 19.04.1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в том числе гарантии государства по реализации конституционных прав граждан Российской Федерации на труд и социальную защиту от безработицы, гарантии государства по реализации прав граждан Российской Федерации, проживающих за ее пределами, определяются международными договорами (соглашениями) Российской Федерации.

Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 298 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Содействие занятости населения”» утверждает государственную программу Российской Федерации «Содействие занятости населения», действующую до 2024 г., содержащую паспорта программ и подпрограмм. Государственная программа включает в себя три подпрограммы (рис. 10).

Целью госпрограммы является создание правовых, экономических и институциональных условий, способствующих эффективному развитию рынка труда. Представленные на рис. 11 задачи госпрограммы полностью соответствуют сущности и содержанию



Рис. 10. Подпрограммы государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения»



Рис. 11. Содействие занятости населения

кадровой политики. Вместе с тем необходимо еще раз подчеркнуть, что государственная программа РФ «Содействие занятости населения» не имеет статуса и силы закона, а является программным документом, определяющим цели, задачи, индикаторы, ответственных исполнителей и источники финансирования.

Изучение подзаконных правовых актов, регулирующих отношения в сфере кадровой политики или затрагивающих отдельные аспекты данных отношений, позволило установить достаточно

обширный перечень этих актов. Общее число данных правовых актов за последние четыре года составляет более 50 наименований. Детальное изучение и описание всех подзаконных нормативных актов является предметом отдельного самостоятельного исследования и в рамках настоящей работы не представляется возможным в силу масштабов задачи.

Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2000 г. № 3/1 утверждает Положение об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения, которое определяет виды и формы профессионального обучения; учебно-производственную базу и методическое обеспечение профессионального обучения; организацию профессионального обучения; финансирование профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения.

Постановление Минтруда РФ от 27 сентября 1996 г. № 1 вводит в действие Положение о профессиональной ориентации и психологической поддержке населения в Российской Федерации. Данное Положение определяет понятие профессиональной ориентации, ее направления, цели и методы; понятие психологической поддержки, ее направления, цели и методы; правовую основу профессиональной ориентации и психологической поддержки; понятие государственной системы профессиональной ориентации и психологической поддержки населения; управление государственной системой профессиональной ориентации и психологической поддержки населения; компетенции в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

В перечне нормативных актов последнего периода можно отметить следующие:

1. Постановление Правительства РФ от 19.06.2020 г. № 887 «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в 2020 году».

2. Постановление Правительства РФ от 27.03.2020 г. № 346 (ред. от 04.07.2020 г.) «О размерах минимальной и максимальной величин пособия по безработице на 2020 год».

3. Постановление Правительства РФ от 08.04.2020 г. № 460 (ред. от 10.06.2020 г.) «Об утверждении Временных правил регистрации граждан в целях поиска подходящей работы и в качестве безработных, а также осуществления социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными».

4. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 298 (ред. от 30.03.2020 г. № 370) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Содействие занятости населения”».

5. Указ Президента Российской Федерации от 14.06.2018 г. № 336 «О координаторе Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений».

На региональном уровне механизмы регулирования рынка труда представлены рядом нормативно-правовых актов Свердловской области.

Постановление Правительства Свердловской области от 15.02.2012 г. № 122-ПП «О реализации отдельных полномочий Свердловской области в области содействия занятости населения» определяет порядок предоставления финансовой поддержки безработным гражданам, направленным органами службы занятости для прохождения профессионального обучения и получения дополнительного профессионального образования в другую местность, порядок предоставления финансовой поддержки безработным гражданам при переезде и безработным гражданам и членам их семей при переселении в другую местность для трудоустройства по направлению органов службы занятости.

Закон Свердловской области от 25.03.2013 г. № 23-ОЗ «О содействии занятости населения в Свердловской области» регулирует отношения в сфере содействия занятости населения в Свердловской области.

Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 г. № 1272-ПП «Об утверждении государственной программы Свердловской области “Содействие занятости населения Свердловской области до 2024 года”» утверждает государственную программу, определяющую характеристики и анализ текущего

состояния в сфере занятости населения Свердловской области; цели и задачи Программы, целевые показатели реализации Программы; план мероприятий по выполнению Программы.

Отличительной чертой областных законов является то, что в вопросах разработки и реализации кадровой политики они отсылают к федеральному законодательству. Региональное законодательство в сфере трудовых отношений и кадровой политики не содержит отличий от федерального.

По итогам характеристики нормативно-правового обеспечения кадровой политики можно сделать вывод о том, что в России создана и применяется обширная и глубоко проработанная теоретическая и нормативно-правовая база, регулирующая вопросы трудовых отношений и кадровой политики. Это свидетельствует о наличии взвешенного подхода к формированию правоотношений кадровой политики как в системе власти, так и на уровне хозяйствующих субъектов.

Таким образом, комплекс нормативно-правовых актов федерального и регионального уровня регулируют рынок труда и позволяют ему находиться в некотором равновесии посредством регулирования: спроса на труд в соответствии с прогнозом развития социально-экономического пространства региона, страны; предложения труда путем развития человеческого потенциала, формирования и оптимального использования рабочей силы как по регионам, так и по сферам экономики, организациям, предприятиям; отношений между различными субъектами трудовых взаимодействий (в дихотомии наемный работник – работодатель), а также в создании равновесия между спросом и предложением труда.

Основные понятия рынка труда

Рассмотрим теоретические аспекты рынка труда. В литературе представлено широкое число определений этого сложного и многоаспектного понятия, поэтому в отношении его состава и его границ ведутся активные дискуссии как среди российских, так и среди зарубежных ученых.

Р ы н о к т р у д а – экономическая категория, представляющая собой совокупность трудовых отношений по поводу найма

и использования работников в общественном производстве. На рынке труда предложение рабочей силы (количество незанятого населения) и спрос на рабочую силу (количество свободных рабочих мест) являются важнейшими характеристиками.

Рынок труда может быть открытым и закрытым.

Открытый рынок труда – это вакантные рабочие места и население, которое ищет работу, рассматривая варианты профпереподготовки или обучения.

Скрытый рынок труда – это трудовые ресурсы, которые в настоящее время имеют работу, но могут быть сокращены в связи с закрытием или изменением производства.

В зависимости от политики занятости, реализуемой в конкретной стране, можно выделить две основные модели рынка труда – внешнюю и внутреннюю. Для каждой модели действует своя практика продвижения персонала и заполнения вакантных рабочих мест, а также разрабатывается собственная кадровая политика в зависимости от системы производственных отношений.

Модель внешнего рынка труда осуществляется через мобильность рабочей силы – географически или профессионально. В рамках данной модели трудовые ресурсы со стороны приходят в организацию и требуют дополнительной подготовки, например, через наставничество.

Модель внутреннего рынка труда предполагает движение трудовых ресурсов внутри организации. В основном такая модель отражает специфичность производства и отсутствие необходимых организации высококвалифицированных трудовых ресурсов на внешнем рынке. Также кадровая политика, предполагающая дополнительные бонусы (уровень заработной платы, уровень премий, дополнительные социальные льготы и т. п.) за стаж работы в организации, может стимулировать этот процесс.

В рамках общенационального рынка труда существуют различные региональные модели. Это объясняется разными уровнями развития отдельных регионов, многообразием форм собственности, разными условиями занятости в мегаполисах и монопромышленных городах. Модель рынка труда напрямую зависит от вели-

чины населенного пункта и индустриальной направленности территории. В крупных городах работник, ушедший с одного предприятия, имеет широкий выбор организаций для трудоустройства. Хуже ситуация в моногородах – потеряв работу на градообразующем предприятии, работник имеет небольшие шансы на трудоустройство, а остановка предприятия может повлечь тяжелые последствия для всей территории.

Рынки труда можно также классифицировать по демографическим (рынок труда женщин, рынок труда молодежи, рынок труда инвалидов и т. п.) и профессиональным (рынок труда врачей, рынок труда инженеров и т. п.) признакам. На профессиональных рынках труда работников объединяют профессиональные интересы, выходящие за рамки организаций, где они заняты.

Определение вида рынка труда позволяет повышать эффективность работы на рынке труда.

К трудовым ресурсам страны относится трудоспособная часть населения, которая может трудиться и производить товары, работы или услуги, причем неважно, трудоустроены они или нет.

Численность трудовых ресурсов определяется количеством лиц в трудоспособном возрасте (не относящихся к пенсионерам), за исключением вышедших на пенсию досрочно, а также количеством фактически работающих пенсионеров, подростков и инвалидов.

Следовательно, численность трудовых ресурсов (ЧТР) можно определить следующим образом:

$$\text{ЧТР} = \text{Ч}_{\text{тр}} - \text{Ч}_{\text{инв}} + \text{Ч}_{\text{пенс}} + \text{Ч}_{\text{мол}}, \quad (6)$$

где $\text{Ч}_{\text{тр}}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$\text{Ч}_{\text{инв}}$ – численность неработающих инвалидов того же возраста;

$\text{Ч}_{\text{пенс}}$ – работающие лица пенсионного возраста;

$\text{Ч}_{\text{мол}}$ – работающие подростки до 16 лет.

Выделяют занятые и незанятые (безработные) трудовые ресурсы, а незанятые делятся на желающих и нежелающих работать.

К занятым трудовым ресурсам относятся мужчины и женщины старше 16 лет, а также лица младшего воз-

раста, которые работали на условиях полного или неполного рабочего времени за плату или работали без оплаты на семейном предприятии.

К безработным трудовым ресурсам относятся лица старше 16 лет, которые не имеют работы, обращались в службу занятости, или искали работу самостоятельно, или пытались создать свое собственное дело. Лица, направленные службой занятости на обучение или выполняющие общественные работы, также относятся к безработным.

Экономически активное население – часть населения, готовая предлагать себя на рынке труда. Для определения численности этой группы необходимо выбрать период расчета и учесть занятые и незанятые трудовые ресурсы. Численность экономически активного населения отличается от численности трудовых ресурсов, так как к экономически активному населению относятся пенсионеры и подростки не только работающие, но и ищущие работу, а среди лиц в трудоспособном возрасте учитываются лишь те, кто желает работать.

Уровень безработицы определяется соотношением незанятой части трудовых ресурсов и численности экономически активного населения.

Экономически неактивное население – та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы.

Среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т. п.;

- лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода.

Среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Понятие трудовых ресурсов обычно используется применительно к характеристике страны, региона, отрасли. В рамках отдельного предприятия употребляется понятие «персонал».

В экономической науке и практике применяются понятия «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал» и т. д., имеющие разное содержание и смысловую нагрузку и дополняющие друг друга. Использование разных терминов позволяет проводить сравнения между странами на основе международных стандартов.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе. В России и в некоторых европейских странах употреблялся термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных. В настоящее время достаточно популярны оба этих термина.

П е р с о н а л (от лат. *personalis* – личный) – это сотрудники организации, включая наемных работников и работающих собственников.

Основные признаки персонала:

- подтверждение трудовых взаимоотношений с работодателем трудовым договором (контрактом);
- наличие определенных качественных характеристик (профессия, специальность, квалификация, компетентность), которые определяют деятельность работника и отнесение его к одной из категорий персонала: руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие;
- целевая направленность деятельности, т. е. постановка целей для отдельного сотрудника для достижения общих целей организации.

Для характеристики персонала организации определяются численность и структура.

Численность персонала организации бывает нормативная и списочная.

Н о р м а т и в н а я (п л а н о в а я) ч и с л е н н о с т ь определяется в зависимости от специфики производственного значения и носит рекомендательный (плановый) характер.

С п и с о ч н а я (ф а к т и ч е с к а я) ч и с л е н н о с т ь определяется количеством работающих сотрудников организации.

С т р у к т у р а п е р с о н а л а о р г а н и з а ц и и – это соотношение отдельных групп работников, объединенных по определенным признакам, существенным для организации.

Для оптимизации структуры персонала необходимо определить количество работников для выполнения необходимого объема работ.

На каждом предприятии в зависимости от участия в производственном или управленческом процессе выделяют следующие категории персонала (промышленного):

- руководители, осуществляющие функции общего управления (высшего, среднего и низового уровня);
- специалисты – работники, осуществляющие определенные функции (экономисты, юристы, инженеры, бухгалтеры, диспетчеры и т. п.);
- служащие (технические исполнители) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов (кассир, секретарь и т. п.);
- рабочие – сотрудники, непосредственно производящие товары, работы или услуги (основные и вспомогательные).

В отдельную категорию обычно выделяют работников социальной инфраструктуры (работники ЖКО, лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т. п., находящиеся на балансе организации), которых называют непромышленным персоналом.

Деление персонала на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14.08.2009 г. № 593.

Для определения структуры персонала необходимо сгруппировать персонал предприятия по следующим признакам (в зависимости от специфики деятельности предприятия):

- уровень квалификации (категории, классы, разряды и т. п.);
- гендерный признак (мужчины, женщины);
- возраст;
- стаж;
- уровень образования.

З а н я т о с т ь г р а ж д а н – деятельность, связанная с удовлетворением личных и общественных нужд, приносящая доход работнику и не противоречащая законодательству.

Для управления занятостью необходимо воздействовать на рынок труда с целью увеличения спроса и поддержки величины предложения трудовых ресурсов, а также высвобождения, профпереподготовки и перераспределения трудовых ресурсов по отраслям.

Различают полную, рациональную и эффективную занятость.

П о л н а я з а н я т о с т ь – состояние, при котором обеспечены работой все нуждающиеся в ней и желающие работать, что соответствует наличию сбалансированности между спросом и предложением рабочей силы.

Р а ц и о н а л ь н а я з а н я т о с т ь – занятость, обоснованная с точки зрения распределения трудовых ресурсов на территории страны.

Э ф ф е к т и в н а я з а н я т о с т ь – занятость, которая обеспечивает достойный доход работающему в комфортных условиях сотруднику с возможностью профессионального роста.

Управление занятостью осуществляется при помощи государственной политики занятости, влияющей на рынок труда при помощи прямых и косвенных мер, направленных на повышение эффективности социально-экономического развития общества.

Меры государственной политики занятости могут быть разделены на две группы:

- *активные*, нацеленные на снижение уровня безработицы и повышение конкурентоспособности человека в борьбе за рабочее

место: включают мероприятия, связанные с предотвращением увольнений работников для сохранения рабочих мест; обучения, переподготовки и повышения квалификации лиц, ищущих работу; активного поиска и подбора рабочих мест; организации новых рабочих мест через систему общественных работ и др.;

• *пассивные*, направленные на сглаживание негативных последствий безработицы, предполагающие ответственность государства за положение работников на рынке труда: включают регистрацию ищущих работу, страхование от безработицы, неденежные формы поддержки безработных и т. д.

Б е з р а б о т и ц а – отсутствие занятости у экономически активного населения. Формы безработицы представлены в табл. 9.

Безработица характеризуется показателями уровня и продолжительности.

У р о в е н ь б е з р а б о т и ц ы (УБ) – это доля численности безработных (Б) в общей численности экономически активного населения (ЭАН):

$$\text{УБ} = \text{Б} / \text{ЭАН} \cdot 100 \%. \quad (7)$$

П р о д о л ж и т е л ь н о с т ь б е з р а б о т и ц ы – продолжительность периода поиска работы безработными лицами.

Следствием безработицы являются существенные социально-экономические результаты, например, объем невыпущенной продукции.

З а к о н О у э н а характеризует взаимосвязь уровня безработицы и отставания объема валового национального продукта: превышение фактического уровня безработицы над естественным на 1 % приводит к снижению фактического объема ВНП на 2,5 % по сравнению с потенциально возможным.

Помимо экономических издержек безработица имеет и значительные социальные и моральные последствия, выражающиеся в появлении депрессии у вынужденно незанятых граждан, потере ими квалификации и практических навыков; росте преступности, росте социальной напряженности в обществе, повышении числа самоубийств, психических и сердечно-сосудистых заболеваний.

Формы безработицы и их характеристика

| Критерии классификации | Формы безработицы | Характеристика |
|-----------------------------------|-------------------|--|
| Причины возникновения безработицы | Статусная | Связана с добровольной сменной работы: с поиском более высокого заработка или более престижной работы, с более благоприятными условиями труда и пр. |
| | Институциональная | Порождается самим устройством рынка рабочей силы, факторами, влияющими на спрос и предложение рабочей силы |
| | Добровольная | Возникает, когда часть трудоспособного населения по тем или иным причинам просто не желает работать |
| | Структурная | Вызывается изменениями в структуре общественного производства под влиянием научно-технического прогресса и совершенствования организации производства |
| | Конверсионная | Связана с высвобождением работников из отраслей военной промышленности, а также из армии |
| | Технологическая | Связана с переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда, когда для данного производственного процесса часть рабочей силы оказывается либо ненужной, либо требует более высокого уровня квалификации |

Продолжение табл. 9

| Критерии классификации | Формы безработицы | Характеристика |
|-------------------------------|-------------------|---|
| | Циклическая | Возникает при общем резком падении спроса на рабочую силу в период спада производства и деловой активности, вызываемого экономическим кризисом |
| | Региональная | Имеет региональное происхождение и формируется под воздействием комбинации исторических, демографических, социально-психологических обстоятельств |
| | Экономическая | Вызывается конъюнктурой рынка, поражением части производителей в конкурентной борьбе |
| | Сезонная | Вызывается сезонным характером деятельности в отдельных отраслях |
| | Маргинальная | Безработица среди слабозащищенных слоев населения |
| Продолжительность безработицы | Краткосрочная | Продолжительность до 4 месяцев |
| | Продолжительная | Продолжительность 4–8 месяцев |
| | Длительная | Продолжительность 8–18 месяцев |
| | Застойная | Продолжительность более 18 месяцев |

| Критерии классификации | Формы безработицы | Характеристика |
|--------------------------------------|-------------------|---|
| Внешняя форма проявления безработицы | Открытая | Включает всех незанятых граждан, ищущих работу |
| | Скрытая | Включает работников, фактически занятых в экономике, но в реальности являющихся «лишними» |

Управление занятостью на внутреннем рынке труда персонала

Следует понимать, что внутренний и внешний рынки труда тесно связаны между собой. Предприятие на региональном внешнем рынке труда выступает:

- как покупатель рабочей силы;
- как поставщик излишней или не соответствующей специфике производства рабочей силы.

Для внутреннего рынка труда важно обеспечение баланса между спросом и предложением трудовых ресурсов внутри организации, а также социальная защита сотрудников. В связи с этим внутренний рынок труда является более управляемым по сравнению с региональным, особенно с точки зрения циклических процессов, как отмечают различные исследователи⁷³. Для регулирования внутреннего рынка труда организации могут использовать разнообразные инструменты, применение которых зависит от конкретной ситуации. В табл. 10 представлены некоторые из этих инструментов.

⁷³ См.: *Зайцева Е. В., Казанцева А. Е.* Роботизация производств как ответ на демографические вызовы современности (на примере Свердловской области) // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики. 2019. С. 253; *Ваторопин А. С., Ваторопин С. А., Чевтаева Н. Г.* Автоматизация и роботизация как факторы роста технологической безработицы в современном обществе // Management Issues/Voprosy Upravleniâ. 2017. № 4. С. 73.

**Действия администрации предприятия в зависимости
от изменения ситуации на внутреннем рынке труда**

| Ситуация | Действия администрации |
|--|--|
| Потребность в трудовых ресурсах на одних участках производства снижается, а на других остается прежней | Увольнение работников Перевод на режим неполного рабочего времени |
| Потребность в трудовых ресурсах на одних участках производства снижается, а на других возрастает | Высвобождение с одних участков и набор новых работников со стороны Переподготовка и перераспределение высвобождаемых работников, при необходимости – набор со стороны. При наличии излишней численности – увольнение Регулирование режимами найма или рабочего времени |
| Потребность в трудовых ресурсах на одних участках возрастает, а на других остается прежней | Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает Сочетание передвижения с других участков с набором новых работников Применение сверхурочных работ |
| Потребность в трудовых ресурсах возрастает на всех участках | Набор со стороны Применение сверхурочных работ |
| Потребность в трудовых ресурсах снижается на всех участках | Увольнение работников Перевод на режим неполного рабочего времени |

Таким образом, предприятие может управлять процессами спроса и предложения на внутреннем рынке труда.

Администрация предприятия может оказывать влияние на заполнение (освобождение) рабочих мест путем перемещения собственных работников; поощрения освоения работниками других профессий; через требования к качеству рабочей силы, ее квалификации; через мотивацию к труду, активное подключение работника к профессиональной мобильности и т. д.

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей и личных качеств.

По мнению многих исследователей, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям: корпоративная преданность, компетентность, командная согласованность, корпоративная эффективность с точки зрения затрат (англ. 4C – *commitment, competence, congruency, cost-effectiveness*).

Особенности управления человеческими ресурсами на современных российских предприятиях

В России имеются свои особенности управления человеческими ресурсами. Во-первых, практика принятия кадровых решений, которая характеризуется отсутствием формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе (нечеткая постановка целей и задач, размытые критерии принятия решений, отсутствие взвешенного анализа различных альтернатив). Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений. Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений. Во-вторых, стратегическое планирование – миссия организации зачастую не осмыслена, отсутствуют четкая стратегия и кадровая политика, нет увязки ее с целями и задачами организации в целом. Еще одной особенностью является отношение к занятости, т. е. ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность.

Также политика в области набора и отбора кадров часто не формализована. В большинстве случаев решение принимается на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя. В большинстве организаций четко не установлены формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий.

Еще одной отличительной чертой является то, что оценка и стимулирование работы персонала во многих случаях построены

на результатах работы коллектива, так как на протяжении длительного времени преобладали уравнилельные тенденции в оплате труда.

На процесс формирования современной модели управления в России большое влияние оказывает зарубежный опыт. Положительным в этом смысле выступает то, что внимание все больше привлекается к человеку в качестве социального аспекта управления: на человека направлен менеджмент, важно выявление его потенциальных возможностей. Соответственно, необходимо делать усилия людей эффективными и их самих способными к совместным действиям. Реализация принципа эффективного использования индивидуального потенциала персонала, который находится в основе управления персоналом на данном этапе, осуществляется по трем основным направлениям:

- формирование необходимых условий для многогранного развития индивидуального потенциала человека;
- предоставление условий для максимальной активизации потенциала работников компании с целью достижения требуемых задач;
- систематическое и непрерывное развитие качеств работников в профессиональной сфере в связи с долгосрочными целями развития организации.

Вопросы для самопроверки

1. В чем схожи и чем различаются внешний и внутренний рынок труда?
2. На какие категории подразделяются трудовые ресурсы?
3. Перечислите основные признаки персонала.
4. По каким направлениям следует оценивать эффективность результатов управления человеческими ресурсами?
5. В чем особенности управления человеческими ресурсами в России?
6. В чем заключается государственное регулирование рынка труда?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В предлагаемом учебном пособии рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда. Понимание особенностей процесса управления человеческими ресурсами позволит оптимизировать работу менеджеров и повысить эффективность использования персонала в организации. Следует отметить, что всегда существует определенный разрыв между теоретическими исследованиями и практической работой менеджеров. Освоение теоретических знаний позволяет практикующим менеджерам в полной мере использовать инструменты управления человеческими ресурсами. Понимание важности управления человеческими ресурсами может помочь в организации эффективной работы высококачественных интеллектуально-креативных сотрудников.

Предложенное учебное пособие может быть использовано не только в образовательном процессе, но и для организации работы службы управления персоналом на предприятии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Федеральный закон от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 29.12.2020).

Федеральный закон от 26 января 1996 года № 14-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ (дата обращения: 29.12.2020).

Федеральный закон от 30 декабря 2001 года № 195-ФЗ «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 29.12.2020).

Федеральный закон от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения: 29.12.2020).

Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 29.12.2020).

Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/ (дата обращения: 29.12.2020).

Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/ (дата обращения: 29.12.2020).

Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51512/ (дата обращения: 29.12.2020).

Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 года № 403 «Основные направления развития государственной гражданской службы

Российской Федерации на 2016–2018 годы» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_203144/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Совета Министров – Правительства Российской Федерации от 5 февраля 1993 года № 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1442/90d7d2db50c2cfffbc47dfb61de944a14c6f08f8/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 года № 225 «О трудовых книжках» (вместе с «Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей») // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41888/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Правительства Российской Федерации от 1 сентября 2012 года № 875 «Об утверждении Положения о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_134735/6efb1b4fdbd80279c1ed8b2423ce0250e0f4cbe5/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 298 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162169/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2020 № 370 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Содействие занятости населения» и признании утратившим силу отдельного положения постановления Правительства Российской Федерации от 28 марта 2019 г. № 348» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349183/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Минтруда Российской Федерации от 27 сентября 1996 года № 1 «Об утверждении Положения о профессиональной ориентации и психологической поддержке населения в Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12217/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Минтруда Российской Федерации № 3, Минобразования Российской Федерации № 1 от 13 января 2000 года «Об утверждении Положения об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26404/ (дата обращения: 29.12.2020).

Постановление Минтруда России от 10 октября 2003 года № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44948/ (дата обращения: 29.12.2020).

Приказ Росстандарта от 8 декабря 2016 года № 2004-ст «ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/c4890645115a7e1cb46fa14ac06c7906d8feb2f/ (дата обращения: 29.12.2020).

Приказ Росархива от 20 декабря 2019 года № 236 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков их хранения» // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_345020/ (дата обращения: 29.12.2020).

Закон Свердловской области от 25 марта 2013 года № 23-ОЗ «О содействии занятости населения в Свердловской области» // Областная газета, № 153–156, 29.03.2013.

Постановление Правительства Свердловской области от 15 февраля 2012 года № 122-ПП «О реализации отдельных полномочий Свердловской области в области содействия занятости населения» // Областная газета, № 83, 14.05.2014.

Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 года № 1272-ПП «Об утверждении государственной программы Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2024 года» // Областная газета, № 46, 18.03.2017.

Аблязова А. И. Введение в кадровую политику современного российского общества / А. И. Аблязова, И. О. Клевцов, Д. А. Мухаметов // Аллея науки. – 2017. – № 7. – С. 35–38.

Абрамов И. А. Порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих / И. А. Абрамов // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2015. – № 1. – С. 101–112.

Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие / А. Н. Аверин. – М. : Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, 2004. – 158 с. – ISBN нет данных.

Антонова Н. М. Проблемы юридической ответственности в контексте реализации конституционного принципа равного доступа к государственной службе в РФ / Н. М. Антонова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2010. – № 5. – С. 63–65.

Бавина П. А. Ресурсный и кадровый подходы в формировании кадровой политики организации / П. А. Бавина, Л. Г. Круглова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 1. – С. 21–23.

Баных Г. А. Институт публичной службы: социокультурное измерение / Г. А. Баных, Л. И. Воронина, Е. В. Зайцева и др. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 124 с. – ISBN 978-5-7996-2854-3.

Булыга Н. Н. Аттестация: правовые основания и порядок проведения / Н. Н. Булыга // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2009. – № 9. – С. 15–18.

Ваторопин А. С. Автоматизация и роботизация как факторы роста технологической безработицы в современном обществе / А. С. Ваторопин, С. А. Ваторопин, Н. Г. Чевтаева // Management Issues/Voprosy Upravleniâ. – 2017. – № 4. – С. 70–78.

Вукович Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 1. – С. 34–38.

Гимпельсон В. Российский рынок труда: тенденции, институты / В. Гимпельсон, Р. Капелюшников, С. Рощин // Структурные изменения : доклад Центра трудовых исследований и Лаборатории исследования рынка труда, 2017. – 148 с.

Гончарова Н. В. Кадровый потенциал университета как результат его кадровой стратегии / Н. В. Гончарова, Е. В. Зайцева, Н. Ю. Сокол // Высшее образование в российских регионах: вызовы XXI века. – 2018. – С. 115–119.

Дубровина Я. И. Кадровый потенциал муниципальной службы / Я. И. Дубровина // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2016. – № 1. – С. 224–228.

Есина Ю. Л. Региональный рынок труда: состояние и перспективы развития / Ю. Л. Есина, П. В. Панькин // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 2. – С. 715–724.

Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих / С. А. Заварихина // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2009. – № 17. – С. 39–44.

Зайцева Е. В. Актуализация творческого потенциала преподавателя вуза: социологический анализ / Е. В. Зайцева, В. В. Запарий // Российский научный журнал. – 2014. – № 2. – С. 138–147.

Зайцева Е. В. Делопроизводство и документооборот в системе государственного и муниципального управления : учеб.-метод. пособие / Е. В. Зайцева, Н. В. Гончарова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 178 с. – ISBN 978-5-7996-2233-6.

Зайцева Е. В. Кадровый потенциал вуза : монография / Е. В. Зайцева, А. П. Коробейников, И. С. Бусыгина и др. – Екатеринбург : УрФУ, 2011. – 295 с. – ISBN нет данных.

Зайцева Е. В. Кадровый потенциал современного вуза (анализ состояния и потенциал персонала УГТУ и УрГУ накануне объединения в УрФУ) : монография / Е. В. Зайцева, В. В. Запарий, А. П. Коробейникова и др. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 420 с. – ISBN 978-5-8295-0094-8.

Зайцева Е. В. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения : монография / Е. В. Зайцева, В. В. Запарий, А. К. Клюев и др. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 215 с. – ISBN 978-5-7996-1951-0.

Зайцева Е. В. Формирование молодежного преподавательского кадрового корпуса вуза / Е. В. Зайцева // Бакунинские чтения: Индустриальная модернизация Урала в XVIII–XXI вв. : материалы всерос. науч. конф. «Урал индустриальный», Екатеринбург, 4–5 декабря 2014 г. : в 2 т. – Екатеринбург, 2014. – Т. 1. – С. 551–555.

Запарий В. В. Влияние демографического фактора на кадровый резерв предприятий металлургического комплекса Урала в последней трети XX века / В. В. Запарий, Е. В. Зайцева // Гуманитарные и социальные науки : междунар. сб. науч. тр. Вып. 6. – Магнитогорск : ГОУ ВПО «МГТУ», 2009. – С. 84–93.

Запарий В. В. Источники пополнения рабочих кадров в советской экономике / В. В. Запарий, Е. В. Зайцева // Образование и общество : материалы всерос. социол. конф. – Челябинск, 2009. – С. 287–287.

Запарий В. В. Образование и профессиональный уровень рабочих кадров как главное содержание человеческого капитала в условиях мобилизационной модели производственных отношений в СССР / В. В. Запарий, Е. В. Зайцева // Мобилизационная модель экономики: исторический опыт России XX века : сб. материалов всерос. науч. конф. – М., 2009. – С. 272–281.

Запарий В. В. Трансформация системы подготовки и повышения квалификации кадров в тяжелой промышленности в последней трети XX века / В. В. Запарий // XVIII Уральские социологические чтения. Управление социальным развитием регионов в условиях выхода из кризиса в современной России и странах СНГ : материалы междунар. науч.-практ. конф., Челябинск, 28–29 октября 2010 г. : в 2 ч. – Челябинск : Челяб. ин-т Урал. акад. гос. службы, 2010. – С. 132–135.

Кадровая политика организации: основы работы с персоналом // Daily Personal (13 апреля 2020 г.) : [сайт]. – URL: https://dailypersonal.ru/articles/kadrovaia_politika_organizacii/ (дата обращения: 24.12.2020).

Кирсанова М. В. Трудовая книжка, новые правила ведения и хранения / М. В. Кирсанова. – М. : Омега-Л, 2009. – 57 с. – ISBN 978-5-370-00869-6.

Коновалов В. А. Формирование и развитие кадрового потенциала организации / В. А. Коновалов, Е. С. Макарова // Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях : материалы XVIII Межвуз. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Казань, 27 апреля 2018 г. – Казань : Ун-т управления «ТИСБИ», 2018. – С. 214–217.

Кочкина Е. М. Региональный рынок труда: тенденции и структурные сдвиги (на примере Свердловской области) / Е. М. Кочкина, Е. В. Радковская, М. В. Дроботун // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 11–2. – С. 408–413.

Кравченко А. В. Комплекс моделей регионального рынка труда / А. В. Кравченко, Е. И. Лапа // Идеи и идеалы. – 2017. – Т. 2. – № 4 (34). – С. 64–76.

Куракин А. В. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации / А. В. Куракин, А. А. Савостин // Право и политика. – 2004. – № 8. – С. 27–37.

Лапина М. А. Повышение открытости государственной гражданской службы в Российской Федерации / М. А. Лапина, Д. В. Лахманов // Вестн. Финансового ун-та. – 2016. – № 1. – С. 135–144.

Леонтьева И. А. Выявление и систематизация факторов, формирующих региональные потребности рынка труда / И. А. Леонтьева, К. В. Плешков, Т. Н. Чернышова // Oeconomia et Jus. – 2019. – № 3. – С. 1–9.

Макарова С. В. Социальная ответственность – важнейший фактор устойчивости развития организации и общества в целом / С. В. Макарова, Н. Р. Степанова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5–5. – С. 1075–1079.

Мусаева Г. И. Механизм регулирования регионального рынка труда / Г. И. Мусаева, Д. И. Файзрахманов // Вестн. Казан. гос. аграр. ун-та. – 2017. – Т. 12. – № 1. – С. 100–107.

Назаренко М. А. Оценка кадрового потенциала организации / М. А. Назаренко, И. А. Горькова, Т. А. Алябьева и др. // Междунар. журн. прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 4. – С. 178–179.

Новокрещенов А. В. Государственная кадровая политика : учеб. пособие / А. В. Новокрещенов. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 201 с. – ISBN 978-5-8036-0298-9.

Ноздрачев А. Ф. Государственная служба / А. Ф. Ноздрачев. – М. : Статут, 1999. – 592 с. – ISBN 5-8354-0015-4.

Огородов А. С. Корпоративная сплоченность профессионального сообщества в условиях нестабильности рынка труда промышленного региона / А. С. Огородов, С. Ю. Саранчук, Н. Г. Чевтаева // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Серия: Социология. – 2017. – Т. 17. – № 1. – С. 83–95.

Орлова Н. Н. Проблемы развития российского рынка труда и кадровый потенциал экономических систем / Н. Н. Орлова, Т. А. Головина, А. В. Полянин и др. – Тверь : Триада, 2017. – 128 с. – ISBN 978-5-94789-817-0.

Ощепков А. Ю. Региональные рынки труда: 15 лет различий / А. Ю. Ощепков, Р. И. Капелюшников. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2015. – 73 с. – ISBN нет данных.

Пухова А. Г. Предпосылки и факторы, влияющие на формирование и функционирование регионального рынка труда / А. Г. Пухова // Вестн. Минин. ун-та. – 2014. – № 2 (6). – С. 1–7.

Русина А. Н. Выявление востребованных профессий и направлений подготовки на региональном рынке труда / А. Н. Русина, О. В. Карпычева, И. В. Филимоненко // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11. – № 11. – С. 1145–1156.

Селивоненко О. Г. Аттестация кадров государственных гражданских служащих: методы и оценки / О. Г. Селивоненко, Г. Н. Мартынов // Среднерусский Вестник Общественных Наук. – 2008. – № 3. – С. 35–37.

Соболева Ю. П. Методические основы управления кадровым потенциалом организации / Ю. П. Соболева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2017. – № 6. – С. 147–152.

Степанова Н. Р. Аспекты взаимодействия системы высшего профессионального образования и рынка труда / Н. Р. Степанова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – С. 487–493.

Суров К. Г. Кадровая политика государственной службы / К. Г. Суров // Вектор экономики : науч. журн. – 2017. – № 6. – С. 59–64.

Труханович Л. В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. – М. : Дело и сервис, 2010. – 324 с. – ISBN 978-5-8018-0330-2.

Унчаева А. А. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А. А. Унчаева // Молодой ученый. – 2019. – № 32 (270). – С. 42–46.

Худобин И. И. Аттестация государственных гражданских служащих: проблемы правоприменения / И. И. Худобин // Науч. ведомости Белгород. гос. ун-та. Серия: Философия. Социология. Право. – 2015. – № 20 (217). – С. 27–29.

Цыпкин Ю. А. Человеческие ресурсы. Стратегия. Управление : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Ю. А. Цыпкин, Н. Д. Эриашвили, И. В. Groшев. – М. : Юнити-Дана, 2018. – 408 с. – ISBN 978-5-238-03137-8.

Чанов С. Е. Службное правоотношение: понятие, структура, обеспечение / С. Е. Чанов. – М. : Ось-89, 2009. – 220 с. – ISBN 978-5-9957-0239-9.

Чевтаева Н. Г. Оценка компетенций кандидатов в процессе конкурсного отбора на государственную службу / Н. Г. Чевтаева, А. А. Мурсалимов, К. Ю. Меркель // Вестн. Моск. гос. обл. ун-та. Серия: История и политические науки. – 2014. – № 3. – С. 198–208.

Чевтаева Н. Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие для вузов / Н. Г. Чевтаева, А. С. Никитина. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2020. – 187 с. – ISBN 978-5-534-12784-3.

Шацкая И. В. Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования / И. В. Шацкая // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 17. – С. 2579–2586.

Якупов Р. С. Кадровое делопроизводство / Р. С. Якупов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 208 с. – ISBN 978-5-222-13432-0.

Andrews K. R. The concept of corporate strategy / K. R. Andrews // Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. – 1997. – 377 p.

Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement / J. M. Bryson. – John Wiley & Sons, 2018. – 513 p. – ISBN 978-1-1190-7161-7.

Учебное издание

Гончарова Наталья Вадимовна
Дайнеко Людмила Владимировна
Зайцева Екатерина Васильевна

УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ
СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА

Учебное пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *С. Г. Галинова*
Корректор *С. Г. Галинова*
Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

Подписано в печать 15.11.2021. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Цифровая печать.
Уч.-изд. л. 8,4. Усл. печ. л. 9,53. Тираж 30 экз. Заказ 227.

Издательство Уральского университета.
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: gio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

Для заметок

Для заметок

