

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Стахановский инженерно-педагогический институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

для студентов направления подготовки

Профессиональное обучение (по отраслям),

магистерская программа: «Управление персоналом»,

(в 3-х частях). Часть 3

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»
(протокол № от . .2023 г.)*

Конспект лекций по дисциплине «**Управление человеческими ресурсами**» (в 3-х частях). Часть 3 для студентов направления подготовки **Профессиональное обучение (по отраслям), магистерская программа: «Управление персоналом»**. / Сост.: Е.С. Небесский. – **Стаханов: ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»**, 2023. – 67 с.

Конспект лекций содержит 5 лекций, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

Предназначен для студентов магистерской программы «Управление персоналом».

Составитель: ст. преп. Небесский Е.С.

Ответственный за выпуск: доц. Карчевская Н.В.

Рецензент: доц. Карчевский В.П.

© Небесский Е.С., 2023
© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 14. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности	4
Тема 15. Трудовые отношения	31
Тема 16. Управление конфликтами в коллективе	36
Тема 17. Эффективность управления персоналом организации	45
Тема 18. Инноватика в кадровых системах	57

Тема 14. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности

1. *Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом.*
2. *Теории мотивации труда персонала.*
3. *Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии.*
4. *Виды мотивации труда персонала в организации.*
5. *Методы трудовой мотивации работников предприятия.*
6. *Психологический анализ трудовой мотивации.*
7. *Социальная политика предприятия как часть мотивации труда персонала.*
8. *Содержание экономической составляющей трудовой мотивации.*

Система управления персоналом (СУП) – это структура управления персоналом организации, которая состоит из элементов, компонентов и подсистем, взаимодействующих и влияющих друг на друга. По определению Мишина В. М.: «Система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения какой-либо цели». Подсистема (направление СУП) – это самостоятельная часть системы со своей структурой: элементами и связями.

Направления (подсистемы) СУП:

- найм и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- аттестация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- организационная культура предприятия;
- кадровый документооборот в организации;
- управление текучестью персонала;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя в организации;
- кадровая политика предприятия;
- мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии и др.

Элементами подсистем СУП могут быть научные подходы, принципы, методы, способы управления, планирования, организации и различные связи между ними. Связи между элементами могут быть внутренними и внешними, прямыми, обратными, комбинированными, целенаправленными и другими, в зависимости от взаимодействия между элементами и подсистемами системы управления персоналом предприятия, фирмы и любой организации.

«Стратегия управления персоналом – это планирование и деятельность, направленные на последовательное принятие решений и применение методов, позволяющих провести анализ, дать оценку и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации развития организации».

Стратегия должна вырабатываться с учетом интересов собственников, руководителей предприятия и персонала.

Одной из основных задач стратегии является: обеспечение условий баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Следовательно, для экономической составляющей необходимо оптимальное использование персонала для достижения целей организации. (Например: увеличение производства объема товара при минимальном количестве использования персонала). Тогда, когда социальная составляющая направлена на социально-экономические интересы и потребности персонала.

Специалисты выделяют три концепции (стратегии) управления СУП, основанных на управлении персоналом:

- 1-я концепция: стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

- 2-я: стратегия управления персоналом является направляющей, независимой от стратегии организации;

- 3-я: комбинированная, то есть синтез двух предыдущих (когда стратегия организации учитывает имеющийся потенциал персонала).

Достижение баланса между экономической и социальной составляющей является также важнейшей задачей мотивации и стимулирования труда персонала в организации для повышения эффективности производственной деятельности.

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая. Мотивация – «это - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе. Стимулирование – это «тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» персонала в настоящее или ближайшее время. Мотивация и стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности» но при этом они «взаимно дополняют друг друга». Основная цель развития подсистемы мотивации труда в организации направлена на развитие эффективного производства товаров или услуг, предоставляемых их потребителям, для получения прибыли предприятием.

Работодатели заинтересованы в высокопроизводительном труде, для этого необходима современная система управления персоналом и развитая гибкая подсистема (направление) мотивации труда персонала на предприятии. Мотивацию и стимулирование труда персонала в организации следует рассматривать как одно из определяющих направлений (подсистем) СУП.

Некоторые авторы теорий мотивации считают, что «каждая известная теория представляет собой явление в науке», другие «претендуют на то, чтобы быть «всеохватывающими». Однако, ученые-специалисты по трудовой мотивации на современном этапе развития теории управления персоналом, пришли к выводу, что универсальных, глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависит от развития организаций, предприятий, корпораций, отраслей производства, даже от состояния мировой экономики в целом. Далее рассмотрим в динамике развитие теорий мотивации за период, начиная с конца 20 и начало 21 веков.

Теория потребностей А. Маслоу.

В основе теории Абрахама Маслоу лежит классификация потребностей человека, необходимых для удовлетворения его комфортного состояния. Основные идеи теории Маслоу заключаются в следующем:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- потребности могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей можно расположить в иерархической последовательности;
- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию;
- удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- удовлетворенная потребность заменяется другой;
- чаще человек ощущает одновременно несколько потребностей (комплекс потребностей);
- потребности, находящиеся у основания «пирамиды Маслоу» требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня активно воздействуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня имеют больший выбор способов удовлетворения.

А. Маслоу разделил потребности человека на 5 групп и представил их в виде пирамиды (рис. 14.1).

1. Физиологические потребности (потребности в пище, воде, отдыхе, продолжении рода и другие).

2. Потребности безопасности (потребность жизни, здоровья, жилья, уверенность в своем будущем и другие).

3. Потребность принадлежности к социальной группе (потребность в любви, признании, поддержке, отношении к людям и другое).

4. Потребность признания и уважения (потребность в уважении со стороны друзей, коллег, собственной нужности, в социальном статусе, социальном престиже и другие).

5. Потребность самоактуализации, самореализации (потребность к самосовершенствованию, раскрытию своих способностей, к развитию и совершенствованию, к пониманию смысла жизни, ощущать себя человеком мира и т.п.).

К основным недостаткам теории Маслоу можно отнести следующее:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от индивидуальных признаков, личностных качеств человека и других факторов (возраста, пола, темперамента, характера, специфики и содержания работы и др.)

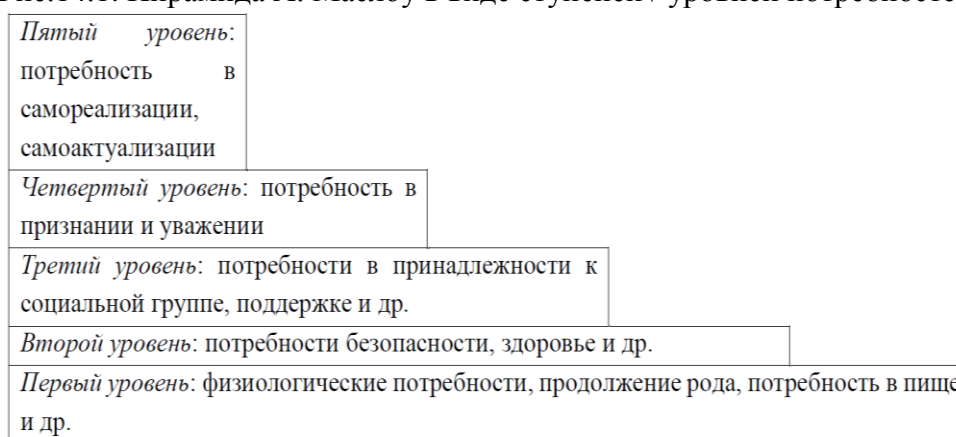
- не всегда прослеживается иерархическое следование факторам пирамиды на практике.

- удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению мотивации труда работников.

- многие удовлетворенные потребности могут негативно влиять на другие потребности.

- она мало учитывает индивидуальные потребности людей.

Рис.14.1. Пирамида А. Маслоу в виде ступеней / уровней потребностей



По мнению А. Маслоу: не все люди стремятся осуществить потребности пяти уровней, большинство из них останавливаются на третьем уровне, и только малая часть людей достигает пятого уровня пирамиды.

Теория Клейтона Альдерфера.

По теории К. Альдерфера:

- при сравнении с теорией Маслоу, физиологические потребности и индивидуальные потребности в безопасности составляют *«потребности существования»*;

- потребности коллективной безопасности, потребности принадлежности и причастности к группе и потребности признания относятся к *«потребностям связи»*;

- потребности самоутверждения и потребности самовыражения составляют *«потребности роста»*.

Он разделил потребности на три группы, которые расположены, как и у А. Маслоу – иерархично. К. Альдерфер полагал, что движение потребностей может изменяться не только снизу вверх, но и сверху вниз.

Движение вверх по уровням потребности он назвал потребностями *удовлетворения*, а движение вниз, процессом *поражения* в желании и стремлении удовлетворить потребности или фрустрацией (крушением надежд).

По его мнению, наличие двух направлений для удовлетворения потребностей открывает дополнительные возможности мотивации и стимулирования людей в организации. Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не противоположными, а двумя различными процессами. На процессы «удовлетворенность» влияют внутренние факторы, а на процесс «неудовлетворенность» влияют внешние факторы.

На основании своей теории К. Альдерфер сделал парадоксальный вывод, что заработная плата не является мотивирующим фактором трудовой деятельности персонала.

Теория Дэвида Мак Клеелланда.

Мак Клеелланд не располагает потребности в иерархической последовательности и считает, что они не заменяют друг друга. В своей теории он опирается на потребности высших уровней. Он рассматривает потребности, как приобретенные в течение жизни или в результате различных жизненных ситуаций и обстоятельств, опыта и обучения. Мак Клеелланд рассматривает влияние потребностей на поведение человека и зависимость от их взаимовлияния.

Мак Клеелланд выделил также как К. Альдерфер *три* группы потребностей в процессе трудовой деятельности:

- потребности соучастия (условия работы, оплата труда, управление, техническое руководство);
- потребность достижения (признание, достижение и др.);
- потребность властвования (продвижение, ответственность, достижение, признание и др.).

Потребность *соучастия*: проявляется в желании дружеских отношений с окружающими. Эти люди предпочитают получать поддержку и одобрение со стороны коллег. Им желательно постоянно знать о реакции окружающих их людей и нужно активное взаимодействие «с широким кругом» клиентов и сослуживцев.

Потребность *достижения*: проявляется в достижении целей и задач с наибольшей эффективностью. Им нравится работа с элементами «вызова», они сами расставляют приоритеты. Такие люди много и охотно работают, они нацелены больше на индивидуальный результат, нежели совместный труд.

Потребность *властвования*: опирается на обучение и жизненный опыт, т.к. человек стремится держать под контролем ресурсы и процессы управления. Он подразделяет людей с мотивацией властвования на две противоположные группы:

- 1-я группа состоит из людей, которые хотят «власти ради власти». Интересы организации у них находятся на втором плане, для них важна личная позиция в организации.

- 2-я группа: состоит из людей, для которых власть в организации является возможностью ее развития. Они ставят цели и задачи для предприятия, с помощью власти добиваются, поставленной цели для организации и трудового сообщества.

По рассуждению Мак Клеелланда, потребности людей оказывают влияние на поведение человека, заставляют (мотивируют) действовать, применять усилия и принимать определенные решения. Шапиро С. А. считает: «потребность можно определить как состояние человека, выступающее источником его активной деятельности».

Теория Фредерика Герцберга.

Она еще называется 2-х факторная теория Герцберга.

1. Некоторые трудовые условия, при их отсутствии, ведут к неудовлетворению работников, но в то же время, их присутствие не повышает мотивацию. Такие условия называют поддерживающими или гигиеническими факторами (межличностные отношения с руководителем, подчиненными, коллегами; статус в группе; личная жизнь; безопасность в критической ситуации; даже постоянная ЗП и др.)

2. Другая группа факторов (условий) влияет на высокий уровень мотивации, но парадокс в том, что их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Они называются *мотивационными* факторами. К ним относятся: достижение, преуспевание, ответственность, самостоятельность, возможность развития, работа на себя и другие.

Общее с теорией Маслоу у Ф. Герцберга:

- мотивационные факторы связаны с уважением и самореализацией;
- поддерживающие факторы коррелируются с физиологическими, с безопасностью и социальными потребностями.

Теории А. Маслоу, Мак Клееланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга – относятся к *содержательным* теориям мотивации труда, которые раскрывают факторы «внутриличностной» среды и побуждают человека труда к «определенному поведению».

Теория Джона Стейси Адамса.

Теория Дж. Стейси Адамса – теория справедливости. По ней люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. Когда люди считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако, если наоборот (платят больше), то люди, в основном, не работают интенсивнее.

Поэтому из этой теории следует вывод: необходимо справедливое вознаграждение за выполняемый труд.

Теория В. Врума.

Теория В. Врума еще называют «теорией ожиданий». Модель Врума включает три составляющих мотивации (три взаимоотношения):

1. Ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат (РТ – Р);
2. Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р – В);
3. Ожидаемая ценность вознаграждения (Ц). (Ценность несет удовлетворенность вознаграждением или неудовлетворенность).

В. Врумом выведена следующая формула мотивации:

$$M (\text{мотивация}) = (РТ - Р) * (Р - В) * (Ц)$$

где: РТ – расходы на труд; Р – результат труда; В – полученное вознаграждение; Ц – ценность вознаграждения.

Отсюда, мотивация человека зависит от ожидания удовлетворения и «наиболее высока» при высокой ценности вознаграждения.

Теория Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера.

Эту теорию также называют «синтетической моделью мотивации». По существу, она представляет собой комплексную теорию «Адамса и Врума».

Согласно их теории: мотивация – есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность вознаграждения зависит:

- от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки связи «усилие – вознаграждение»;
- от особенностей личности и потенциальных возможностей работника;
- самооценки и осознания своей роли в процессе деятельности.

«Модель Портера-Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости». По мнению Леонтьева А. Н., затем и Пряжникова Н. С. модель Портера и Лоулера «не является

простым элементом» в ряду теорий по мотивации, а «может быть следствием правильно организованной работы».

В соответствии с теорией *справедливости Адамса*, работники всегда стараются объективно или субъективно оценить полученное вознаграждение за их труд, также они сравнивают его с той оплатой труда, которую получили другие люди за аналогичную работу. Теория *ожидания Врума* определяет тип поведения работника, его удовлетворенность или неудовлетворенность трудом. Модель (теория) Портера-Лоулера предлагает результат организации труда персонала предприятия.

Таким образом, результативный труд должен вести к удовлетворению работника полученным вознаграждением. Теории Адамса, Врума, Портера – Лоулера являются процессуальными теориями мотивации, которые описывают «сам процесс мотивации» трудовой деятельности в организации, что является некоторым ограничением.

Мотивация как стратегия направлена на долговременное воздействие на персонал с целью поддержания интереса работников к высокопроизводительному труду. «Стимулирование – это тактика решения проблемы, направленная на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» (в настоящее или ближайшее время).

По мнению Кибанова А.Я., «мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности». Главная задача по отношению к персоналу в организации – сделать «каждого работника ... собственником своей рабочей силы». Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая.

«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников». *Стимулирование* – это способ управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью. *Стимулирование* – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Мотивация – это «побудительная сила», желание человека что-то сделать.

Мотивация и стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности, и при этом они взаимно дополняют друг друга».

Понятие «мотивация» следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии мотивация – «это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение». С позиции менеджмента мотивация – «это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации». Для более полного анализа рассмотрим несколько определений и понятий мотивации, данных ведущими учеными в области управления персоналом в организации (таблица 14.1).

Таблица 14.1. Понятия и определения мотивации

№ п.п.	Автор	Определение
1	Кибанов А. Я. – доктор экономических наук, профессор.	«Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов».
	То же	«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности».
2	То же	«Мотивация - процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе»
3	Уткин Э. А.	«Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации».
4	Мескон М.	«Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».
5	Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф.	Мотивация – это, процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» (с.361).
6	Гордиенко Ю. Ф.	«Мотивация - процесс, направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
7	Карташова Л. В.	«Мотивация - процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия».
8	Руденко А. М.	«Мотивация – это процесс формирования мотива, процесс побуждения себя и других к достижению личных целей и целей организации» (с.102).
9	То же	«Иными словами, это процесс стимулирования отдельного работника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
10	Пряжников Н. С.	«Мотивация – это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности» (с.7).
11	То же	«Мотивация (в широком смысле) – это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, идеалы и т.п.» (с.7).
12	Ларри Стаут	«Мотивация – это, комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление»
13	Генкин Б. М.	Мотивация, как «степень желания и выбор, необходимый конкретной личности, что в свою очередь обуславливает проявление вида того или иного поведения»
14	Травин В. В., Дятлов В. А.	«Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» (с.108).
15	Шапиро С. А.	«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» (с.7)

Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду к достижению своих целей и целей организации. Карташова Л. В. добавляет, что мотивацию можно рассматривать и, как систему различных «способов воздействия» на работников для достижения целей предприятия и личных целей.

Пряжников Н. С. определяет мотивацию как «широкий круг явлений», побуждающих к деятельности. Руденко А. М. обращает внимание на необходимость «формирование мотива» у персонала предприятия. Травин В. В., Дятлов В. А., Шапиро С. А. считают, что трудовую мотивацию определяют в основном жизненные «потребности» людей, а также «влечения», «установки», «идеалы» и другие, необходимые для существования человека факторы. Руденко А. М. также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс:

- «побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;

- «стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;

- «организирующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;

- «структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»;

- «смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;

- «отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;

- «объяснительная» – объясняет действие или поступок;

- «защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией».

Отсюда, можно сделать вывод, что к основным факторам и функциям трудовой мотивации относятся экономические и психологические, влияющие на необходимость трудовой деятельности персонала организации.

«Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия».

«*Стимулирование также же является* способом «управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью». *Стимулирование* – это, совокупность требований, методов и подходов для удовлетворения потребностей работников и, «соответствующая им система поощрений и наказаний». «*Стимулирование труда*– это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников».

Стимулирование имеет три основных функции: *экономическую* (материальную), *социальную* (материальную и нематериальную) и *нравственную* (нематериальную). *Экономическая* функция состоит в повышении производительности труда и улучшении качества продукта труда. *Социальная* – в формировании социальной структуры общества через уровень дохода членов социума. *Нравственная* – формирует активную жизненную позицию человека труда, нравственный климат в обществе. Стимулирование – это целенаправленный способ управления трудовым поведением работника. Стимулирование можно рассматривать и как совокупность требований, при соответствующей ей системой поощрений и наказаний. Стимулирование может быть позитивным и негативным. В основе стимулирования труда лежат стимулы. Стимулы могут быть материальные и нематериальные, денежные и не денежные, моральные, социальные, психологические и другие.

Виды стимулирования:

- материальное (денежное, не денежное, социальное, функциональное);

- нематериальное (социально-психологическое, творческое, свободное время).

Принципы стимулирования.

Принципы стимулирования можно разделить на две группы: организационные и системные:

Организационные:

- *комплексность* – единство материальных и нематериальных стимулов;
- *дифференцированность* – индивидуальный подход к разным группам работников, учитывать квалификацию, опыт и качество работы;
- *гибкость и оперативность в применении* стимулирования – постоянная коррекция набора стимулов, в зависимости от развития общества.

Системные:

- *доступность* – стимулы должны быть понятны, доступны и демократичны для всех работников предприятия;
- *постепенность* – резкое повышение вознаграждения не всегда положительно сказывается на мотивацию работников;
- *ощутимость* – необходимо учитывать нижний порог (порог действенности) стимула;
- *минимизация разрыва* между результатом труда и его оплатой – в основе *прямая* связь между результатом труда и оплатой;
- *сочетание моральных и материальных* стимулов – учитывать целенаправленное воздействие на каждого работника, время, место и субъект стимулирования;
- *сочетание негативных и позитивных* стимулов: негативные (потеря работы, понижение в должности, штрафы, голод и др.), позитивные (премирование, повышение в должности, делегирование полномочий, выплата вознаграждений и др.).

Учет правил (принципов) стимулирования благоприятно влияет на социально-психологический климат в организации. Стимулирование предполагает наличие у органов управления персоналом возможностей и функций, способных удовлетворить значимые *потребности* работников и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций всего коллектива.

Чтобы наиболее полно разобраться в определениях мотивации и стимулирования необходимо уточнить такие понятия, как мотив, стимул и потребности, связанные непосредственно с пониманием мотивации труда человека (в частности) и группы людей, то есть персонала организации.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. «Мотив – это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам». Шапиро С. А. рассматривает мотив, как «сознательное побуждение к достижению конкретной цели», а трудовой мотив. Как «непосредственное побуждение к деятельности». Мотив. также определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека.

«*Потребности*– это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы». Потребности можно разделить на две основные группы:

- материальные (биологические) потребности: потребности в пище, воде, воздухе, жилище, одежде, транспорте, продолжении рода и др., т.е. для поддержания жизнедеятельности человека.
- духовные (социальные) потребности: потребности в образовании, здравоохранении, самовыражении, саморазвитии, принадлежности к социальной группе и другие.

С одной стороны потребности могут рассматриваться, как первичные (необходимые), с другой – как вторичные (не необходимые). Потребности имеют тенденцию к расширению и росту, то есть находятся в динамике, постоянно увеличиваются. На потребности человека влияет множество факторов. Примером построения теорий мотивации на основе анализа потребностей человека и факторов,

влияющих на потребности, являются модель иерархии потребностей Абрахама Маслоу, «теория приобретенных потребностей» Д. Мак Клеелланда и другие теории (ниже).

Стимул – это внешнее побуждение к действию, которое определяет поведение и формирует отношение к трудовой деятельности.

В трудовой мотивации рассматривают четыре основных формы стимулов:

- принуждение;
- материальное поощрение;
- моральное поощрение;
- самоутверждение.

Виды (группы) стимулов:

- материальные (денежные и неденежные);
- нематериальные (социальные, моральные, организационные, творческие, психологические).

Стимул – это «внешнее побуждение» активности человека, мотив – «внутреннее побуждение» трудовой активности работника.

Понятия мотив, стимул и потребности являются важными понятиями в теориях мотивации и стимулирования труда персонала, которые помогают раскрыть их сущность.

Основные задачи мотивации труда персонала:

- Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда.
- Обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения.
- Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных теорий мотивации.

Итак, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала «взаимно дополняют друг друга», имеют общие задачи, направлены на совершенствование СУП, для достижения главной цели организации.

Мотивацию труда можно рассматривать не только как процесс, но и как направление и подсистему СУП, состоящую из нескольких составляющих, или, как отдельную самостоятельную систему, имеющую несколько различных видов мотивации, хотя на начальном этапе развития мотивации труда, ее разделяли на два основных вида: материальную и не материальную (таблица 14.2).

Таблица 14.2. Виды трудовой мотивации

<i>№ п.п.</i>	<i>Вид мотивации</i>	<i>Сущность мотивации</i>
1	материальная	Денежная форма вознаграждения
2	нематериальная	Не денежная форма вознаграждения
3	моральная	Получение удовлетворенности от признания труда
4	прямая	Получение любого вознаграждения от руководителя
5	властная (принудительная)	Строится на основе требований, указаний и приказов
6	внешняя	Обусловлена внешними факторами воздействия на человека
7	внутренняя	Зависит от содержания деятельности
8	положительная	Влияние положительных факторов
	отрицательная	Влияние отрицательных факторов

Рассмотрим, представленные виды мотивации подробнее. *Материальная* мотивация - это вознаграждение работника, в денежном эквиваленте. Назначение, повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки (основная часть оплаты труда); переменная часть заработка - премии, комиссионные. Недостаток материальной мотивации: не всегда устраивает человека. *Нематериальная* мотивация - вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме, она формирует отношение работника к организации. (пример: путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и пр.). Особенность: нематериальная мотивация дополняет материальную. В более широком смысле нематериальная мотивация включает в себя моральные и организационные инструменты мотивации.

Моральная мотивация - вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы, расширение полномочий и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации. Для работников, занимающихся интеллектуальным трудом очень важна именно она, т.е. интересная работа, уважение коллег, возможность саморазвития, получение удовлетворения от деятельности и др.

Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность работника, на его систему ценностей. Способами прямой мотивации являются убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитация, демонстрирование примера и др. Прямая мотивация при успешной реализации имеет хорошие производственные результаты, способствует активизации творческого потенциала исполнителей, способствует тому, что они вкладывают душу в выполняемое дело. Прямая мотивация в максимальной мере требует индивидуального подхода к подчиненным, проникновения в субъективный мир их представлений и убеждений. Она предъявляет основные требования к специфическим способностям руководителя – умению занимать людей своими идеями, убеждать и переубеждать. Она требует безупречного поведения самого руководителя и открытости его мотивов. Недостаток: реализация этого метода мотивации требует много времени, которого в оперативном управлении всегда не хватает.

Властная (принудительная) мотивация строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей подчиненных при невыполнении ими предъявленных руководителем требований. Способами реализации этого метода является указ, директива, приказ, предписание, распоряжение, требование, угроза. Обычно он используется в иерархических системах власти, участники которых связаны отношениями «доминирование – подчинение».

Преобладание властной мотивации характерно для авторитарного, волевого, командного, волюнтаристского стиля руководства. Властная мотивация имеет ряд существенных недостатков, вынуждающих общество постоянно ограничивать сферу ее действия. И, прежде всего, эти недостатки носят социальный и психологический характер. Так, отношения между объектом и субъектом управления по поводу труда при властной мотивации характеризуются четкой субординацией, разным представлением о целях и функциях, не подотчетностью субъекта управления объекту, безусловной подчиненностью последнего, формальной дисциплиной. В коллективах начинает преобладать статусное деление на приближенных и неугодных, ухудшается социальный климат на предприятии.

Внешняя (экстринсивная) мотивация – не связанная с содержанием деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. Другое: внешнее материальное или нематериальное воздействие на работника. *Внутренняя* (интринсивная) мотивация – мотивация несвязанная с внешними обстоятельствами, а зависит от содержания деятельности. Другое: самостоятельное развитие мотивации работником, для получения как материальной, так и моральной удовлетворенности.

Положительная мотивация – влияние положительных факторов (стимулов). (Например: поощрение, уважение, премия и др.) *Отрицательная* мотивация – влияние

отрицательных факторов (стимулов). (Например: замечание, выговор, понижение в должности, снятие премии и др.).

При построении гибкой системы мотивации труда на предприятии желательно использовать в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфики и размеров организации, квалификации работников, прибыли предприятия, по возможности все виды мотивации труда персонала. В то же время, построение и развитие гибкой и, не затратной системы мотивации труда в организации во многом зависит от методов мотивации и стимулирования, от их разнообразия и дальновидности менеджеров и руководителей предприятия.

Методы мотивирования (мотивации) – это способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития предприятия, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала. Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала.

Методы мотивирования очень разнообразны. Они зависят от многих факторов:

- степени развития системы мотивации труда на конкретном предприятии;
- системы управления организацией и системы управления персоналом;
- особенности деятельности предприятия;
- размера организации и других факторов.

Рассмотрим классификацию из трех групп составляющих методов мотивирования, предложенную Шапиро С. А.:

- «организационно-административные методы»;
- «экономические методы»;
- «социально-психологические.

Для организационно-административных методов характерно централизованное воздействие на объект управления. Они ориентированы на следующие мотивы поведения:

- трудовую дисциплину;
- чувство долга;
- культуру трудовой деятельности;
- стремление трудиться в конкретной организации.

В систему организационно-административных методов входят:

- «*организационно-стабилизирующие*» или обязательные правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами (федеральные законы, уставы, указы, правила, государственные стандарты и др.).

- «методы *организационного воздействия*», действующие внутри организации, регламентирующие взаимосвязи всех подсистем и элементов в организации (регламентирование, нормирование труда персонала, инструкции, схемы организации и управления и др.).

- «*дисциплинарные методы*» устанавливают и реализуют форму ответственности. По сущности это применение негативных стимулов: страх потери работы, получение выговора или замечания, различные формы штрафов, понижение в должности.

- «*распорядительные методы*» используются в процессе оперативного руководства (приказы, распоряжения).

Административные методы мотивации труда активно используются в организациях с авторитарной формой управления, где применяется политика «кнута и пряника». Тем не менее, например, нормирование труда обеспечивает справедливое вознаграждение за труд, научно-обоснованную систему оплаты труда, социальную защищенность работников предприятия, а выполнению законов государства способствует ТК РФ и налоговый кодекс, что влияет на мотивацию труда и укрепляет государство.

С помощью материальных, экономических, методов мотивации осуществляется материальное стимулирование отдельных работников и всего коллектив предприятия. Экономические методы мотивации представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. Их можно разделить на федеральные, региональные, управления, организационные (локальные). К видам экономических методов мотивации и стимулирования персонала относятся следующие способы: премирование, участие в прибыли предприятия, бонусы, комиссия с продаж, дополнительные материальные льготы, надбавки, единовременные выплаты и другие денежные выплаты.

К «социально-психологическим методам» относятся следующие способы управления мотивацией труда персонала:

- участие работников предприятия в управлении (совещания, собрания, конференции);
- удовлетворение культурных и духовных потребностей (организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и др.);
- установление социальных и этических норм поведения в быту и трудовой деятельности (отражено в соглашениях между коллективом и руководством предприятия, традиции предприятия) повышает нравственный климат в коллективе;
- социальное стимулирование развития персонала способствует выполнению целей предприятия;
- установление моральных санкций и поощрений, т. е. разумное сочетание позитивных и негативных стимулов (благодарность, почетная грамота, доска почета, замечание, выговор и др.);
- социальная профилактика и социальная защита работников организации (бесплатная медицинская помощь, льготы, профосмотры, льготные и бесплатные путевки, компенсации за проезд);
- духовно-нравственные методы управления ориентированы на развитие будущего предприятия, на стратегию (построение модели будущего, выдвижение лозунгов, пропаганда, определение идеалов, причастность к успехам предприятия), т.е. развитие у сотрудников потребности высшего порядка (самоуважение, гордость за свою фирму).

Егоршин А. П. рассматривает методы мотивирования трудовой деятельности, как способы, определяющие качество трудовой жизни персонала, которые подразделяет на 7 групп показателей (таблица 14.3).

Таблица 14.3. Показатели качества трудовой жизни

№ п.п.	Группа показателей качества	Составляющие показатели качества
1	Оплата труда	Оклад (тарифная ставка), надбавка, вознаграждение, премия, доплата, компенсация и др.
2	Трудовой коллектив	Психологический климат, отношение с администрацией, участие в управлении, соблюдение регламента, положительная мотивация и др.
3	Рабочее место	Хороший офис, мебель и оборудование, безопасность труда, автостоянка и служебный транспорт, условия труда, удобный график и др.
4	Руководство организации	Доверие к руководству, отношения с непосредственным начальником, уважение к подчиненным, соблюдение прав личности, кадровая политика предприятия и др.
5	Служебная карьера	Планирование карьеры, поощрение развития и обучения, продвижение по заслугам, объективная аттестация и оценка труда, сочетание личных целей и целей организации, возможность роста и др.
6	Социальные гарантии	Предоставление отпуска по графику, оплата больничного листа, медицинское страхование, выплата гарантированных пособий и др.
7	Социальные блага	Материальная помощь, фирменная одежда, оплата спортивных услуг, организация питания, подарки и поздравления к юбилейным датам, льготные кредиты и другие.

Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала. Все выше представленные направления мотивации труда персонала играют свою роль на различных этапах процесса мотивации труда в организации.

Например, материальное стимулирование включает совершенствование системы заработной платы, предоставляет персоналу участвовать в распределении капитала и прибыли предприятия. На каждом предприятии материальное стимулирование играет важную роль, но постоянное повышение заработной платы не всегда способствует удержанию уровня трудовой деятельности на должном уровне. Слабой стороной материального стимулирования является одностороннее воздействие на персонал денежными методами, которые не приводят к долгосрочному повышению производительности труда. Когда человек достигает определенного уровня жизни, деньги становятся необходимым условием комфортного психологического состояния, тогда доминирующую роль в системе мотивации будут иметь другие способы и направления мотивирования труда.

Таким образом, мотивы и потребности человека имеют тенденцию увеличиваться, поэтому необходимо применение разнообразных методов мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Потребности постоянно меняются, следовательно, нельзя рассчитывать, что система мотивации, которая эффективно работала в течение определенного периода, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются и ее возможности, потребности в самосовершенствовании и самовыражении, то есть процесс мотивации способом удовлетворения потребностей можно считать неограниченным. Кроме экономических (материальных) способов мотивации имеются не экономические, а именно: морально-психологические и организационные. Содержание и форма методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала, то есть для совершенствования подсистемы мотивации необходим комплексный подход.

Комплексный подход предполагает «изучение и разработку мер по совершенствованию всей системы управления или ее части с использованием нескольких подходов», разнообразных методов и методик при исследовании и развитии системы управления персоналом, в том числе, и по направлению мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала. Этот подход используется для комплексного исследования подсистемы мотивации труда персонала, то есть процесса мотивации («процессный подход»), параметров подсистемы, ее элементов и связей между ними («параметрический подход»), поставленных в работе целей и задач («целевой подход»), регламента мотивации трудовой деятельности («информационный подход»), поведения работников, в зависимости от удовлетворенности системой мотивации в организации («поведенческий подход») и других ее элементов.

В настоящее время в психологической науке термин «мотивация» применяется в двух основных значениях, на первый взгляд различающихся по смыслу:

Мотивация – это вся совокупность факторов, детерминирующих, организующих и направляющих поведение человека (система потребностей, мотивов, целей, намерений, идеалов, убеждений и мн. др.).

Мотивация – это «процесс стимуляции и детерминации, побуждения поведения человека и поддержания поведенческой активности на определенном уровне в каждый конкретный момент времени. В этом значении мотивация выступает как «процесс

психической регуляции, влияющий на направление деятельности и количество энергии, мобилизуемой для выполнения этой деятельности».

Согласно классификации, различают *положительную и отрицательную* мотивацию поведения человека: «В.Г. Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двух модальное, положительно-отрицательное ее строение. Эти две модальности побуждений (в виде стремления к чему-либо и избегания, в виде удовлетворения и страдания, в виде двух форм воздействия на личность – поощрения и наказания) проявляются во влечениях и непосредственно реализуемой потребности – с одной стороны, и в необходимости – с другой».

Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией», или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является *и относительно устойчивым, и относительно изменчивым*, динамичным образованием. В зависимости от психологических особенностей личности и внешних обстоятельств ее жизнедеятельности профессиональная мотивация одного человека может в целом сохраняться в течение нескольких десятилетий, а профессиональная мотивация другого человека – полностью перемениться за значительно более короткий срок.

Рассмотрим понятие трудовой мотивации, данное Травиним В.В.: «Трудовая мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности, получить определенные блага, посредством трудовой деятельности». Но мотивация трудовой деятельности не определяется только удовлетворением потребностей, так как мотивация человеческого поведения во многом зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния. По мнению М. Мескона: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Мотивация это, сознательный выбор того или иного типа поведения человека, зависящий от мотивов и стимулов.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Известно несколько классификаций типов мотивации работников. Рассмотрим модальную (базовую) типологию мотивации и стимулирования труда работников в организации.

В соответствии с этой типологией выделяют три типа мотивации:

- 1-й тип: работники, ориентированные на содержательность и общественную значимость труда;

- 2-й тип: работники, ориентированные на оплату труда и статусные ценности;

- 3-й тип: работники, у которых значимость всех ценностей труда сбалансирована.

Мотивация человеческого поведения всегда зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния. То к чему человек стремится, его эмоционально волнует.

По отношению к труду рассмотрим понятие: *трудовое мотивационное состояние* (ТМС). «Трудовое мотивационное состояние – самостоятельное поведенческое проявление деятельности человека, направленной на достижение личных или коллективных целей, способствующих реализации мотивационных ожиданий и повышению эффективности труда, сопровождающееся эмоциональными проявлениями, имеющими динамический характер, изменяющимися с течением времени, при переходе от более низкого к более высокому уровню мотивации труда». Ученые и специалисты-психологи, исследующие влияние ТМС на трудовую мотивацию, выделяют следующие

мотивационные состояния работников, которые, в свою очередь, активно влияют на процесс мотивации труда: интерес, желание, стремление, страсть, влечение, намерение и удовлетворенность.

Проанализируем эти состояния более подробно по отношению к трудовой мотивации.

«Интерес – эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанная со стабильными потребностями человека. Интерес – это мотивационно - регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей. Интерес может быть материальным или духовным, кратковременным или устойчивым, ограниченным или разносторонним (комплексным). Удовлетворение одного интереса или потребностей формирует целую систему интересов (потребностей).

Желание – мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Желания разделены на три группы:

- естественные и необходимые (голод, жажда и др.);
- естественные, но не необходимые (повышение должности, статуса, карьера и др.);
- ни естественные, ни необходимые (власть, слава, честолюбие, желание превосходства и др.)

Желание тесно связано со стремлением.

Стремление – повышенное эмоциональное тяготение к объекту желания. В основе стремления лежат выбор поведения человека и план конкретных (конкретизация) действий. Стремление быть лучшим, быть первым, получить достойное вознаграждение и другие.

Страсть – очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека. В том числе и трудовой деятельности. Страсть опирается на волевые и эмоциональные побуждения. Страсть может быть положительной (созидательной) или отрицательной (разрушительной), принимаемой обществом или осуждаемой.

Влечение – состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов. Оно может быть естественным или сформированным социальными условиями, социумом, трудом. В основе лежит человеческое сознание, которое способно осуществлять разумный выбор среди собственных влечений. Этот выбор связан с системой ценностей личности. Мотивация человека может быть осознанной (сознательной) или бессознательной. Сознательная мотивация связана с намерением.

Намерение – сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов (методов) действия. Намерения влияют на общее поведение и трудовое поведение человека в частности. Сознательным обоснованием намерения является мотив. Вершиной «айсберга» мотивационных состояний работника, показателем достижений целей результативности труда является удовлетворенность трудом.

Удовлетворенность трудом – это мотивационное состояние, в котором в определенный период времени находятся работники (группы работников), испытывающие влияние доминирующих потребностей и стремящиеся к выполнению своих функциональных обязанностей таким образом, чтобы их мотивационные ожидания реализовались с наименьшими потерями и способствовали личным и организационным результатам». Противоположное удовлетворенности трудом является понятие неудовлетворенности трудом. Неудовлетворенность трудом отрицательное психологическое состояние работающего человека. Оно зависит от многих факторов, таких как:

- отсутствие мотивационных потребностей;
- личностные особенности человека;
- низкая самооценка человека;

- отсутствие необходимых полномочий;
- недоверие к руководству и другие.

Все рассмотренные выше мотивационные состояния характеризуют психологическую сторону трудовой мотивации человека.

От каждого из этих мотивационных состояний зависит конечный результат труда работника, группы работающих людей и организации в целом, следовательно, эффективность работы предприятия.

К факторам, влияющим на мотивационные состояния работников организации, относятся такие, как потребности, мотивы, установки, сила воли человека, социализация личности, мотивационные ожидания, ценностные ориентации, эмоции и другие факторы.

«Потребность – это состояние человека, являющееся источником его активной деятельности, по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемая индивидом как личностная необходимость. *Бессознательный мотив* – малоосознанное, импульсивное действие на основе установки (манипуляции).

Установка – состояние готовности к определенному способу поведения в конкретных условиях (ситуациях). Установки могут быть общие, в отношении больших групп явлений и дифференцированные, по отношению к отдельным объектам. Смысловые установки, определяют личностный смысл объектов, явлений. Целевые установки определяют устойчивую направленность действий. Операционные установки представляют собой психофизиологическую настройку индивида.

Сила воли – сознательное регулирование работником своей деятельности, обеспечивающее преодоление трудностей для достижения цели.

Социализация личности – это формирование способности, на основе усвоения социальных ценностей и положительного поведения.

Мотивационные ожидания – оценка личностью вероятности определенного события.

Ценностные ориентации – отражение в сознании человека жизненных принципов, ведущих целей и мировоззренческого восприятия.

Эмоции – импульсивная реакция человека на значимые для него явления или процессы».

Профессиональная мотивация оказывает значимое влияние на *эффективность профессиональной деятельности*. Важнейшим связанным с профессиональной мотивацией фактором эффективности профессиональной деятельности является сила актуальных мотивов в структуре мотивации. Общая закономерность влияния силы актуальных мотивов на эффективность профессиональной деятельности заключается в том, что качество деятельности «является наилучшим при среднем уровне мотивации и, как правило, ухудшается при слишком низком или слишком высоком».

При слабой выраженности у человека соответствующих выполняемой деятельности способностей наличие мотивации «может компенсировать многие недостатки в уровне развития ряда профессионально важных качеств и в организации производительного процесса», но слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать или восполнить.

Однако при рассмотрении частных случаев следует учитывать, что влияние силы мотивов на эффективность деятельности зависит от сложности задания: «в решении легких заданий лучший успех деятельности достигается при высоком уровне мотивации, а в решении трудных – при ее низком и среднем уровне».

На эффективность профессиональной деятельности влияет соответствие особенностей осуществляемой деятельности особенностям мотивационной сферы личности сотрудника, а также психологические задачи возрастного этапа. Так, например, «люди с преобладающим мотивом аффилиации достигают более высоких результатов в работе в тех случаях, когда они трудятся не в одиночку, а в составе группы, с членами

которой у них установились дружеские взаимоотношения». В данном примере в мотивационной сфере личности доминирует мотив аффилиации, а условия профессиональной деятельности позволяют удовлетворять аффилиативную потребность, т.е. наблюдается соответствие особенностей мотивационной сферы личности условиям профессиональной деятельности, что ведет к росту результативности труда.

Наиболее важным и сложным фактором эффективности деятельности со стороны профессиональной мотивации выступает удовлетворенность человека своим трудом: «чувство выполненной работы и удовлетворенность от этого способствуют повышению результативности труда». Следовательно, не только удовлетворенность трудом повышает эффективность деятельности, но и эффективность деятельности увеличивает степень удовлетворенности трудом, т.е. существует взаимозависимость между перечисленными переменными.

Таким образом, профессиональная мотивация является одним из наиболее значимых факторов эффективности профессиональной деятельности и удовлетворенности человека своим трудом.

В соответствии с классификацией мотивов выбора профессии, разработанной Э.С. Чугуновой, выделяются следующие типы профессиональной мотивации:

1. *Доминантный тип профессиональной мотивации* – предполагает устойчивый интерес к профессии. Интересы субъективно проявляются «в положительном эмоциональном тоне, который приобретает процесс познания, в желании глубже ознакомиться с объектом, приобретшим значимость, узнать о нем еще больше, понять его». Выбор профессии на основе профессиональных интересов является необходимым условием, во-первых, успешного обучения профессии и овладения профессиональной деятельностью (формирования знаний, умений, навыков), во-вторых, успешного затем ее осуществления и удовлетворенности трудом.

2. *Ситуативный тип профессиональной мотивации* предполагает преобладающее влияние жизненных обстоятельств, которые не всегда согласуются с интересами человека. В основе ситуативной мотивации могут лежать экономические и семейные обстоятельства, характеризующиеся острой актуальностью: «В периоды экономического спада и массовой безработицы у людей может не быть выбора, и им, возможно, придется выбрать такую профессию, которая, по их мнению, позволит им найти работу и даст средства к существованию. Необходимость помогать супруге (супругу) или содержать детей может также заставлять людей искать работу в иной сфере деятельности, чем та, которую они бы выбрали, если бы у них были развязаны руки».

3. *Конформистский (суггестивный) тип профессиональной мотивации*, в основе которого лежит внушающее влияние со стороны ближайшего социального окружения (советы родных, друзей, знакомых). Согласно результатам отечественных психологических исследований, «25% ребят выбирают профессию под влиянием друга, который более самостоятелен, 17% – по совету родителей, 9% – под влиянием средств массовой информации, еще 9% – руководствуются в своем выборе малозначительными факторами (например, близость к дому)».

Таким образом, суммарный процент старшеклассников, профессиональная мотивация которых на этапе выбора профессии относится к суггестивному типу, является достаточно высоким и составляет около 35%.

Согласно результатам эмпирических исследований, «конформистский тип мотивации отрицательно влияет на творческую продуктивность. Выявлена также отрицательная зависимость между ситуативным типом мотивации и творческой продуктивностью. Статистически значимая положительная взаимосвязь выявилась между творческой продуктивностью и доминантным типом профессиональной мотивации».

Таким образом, профессиональная мотивация является фактором *эффективности творческой деятельности*: только доминантный тип профессиональной мотивации

обуславливает эффективную деятельность, а ситуативный и конформистский типы мотивации, напротив, препятствуют эффективной реализации творческой деятельности.

Следует отметить, что современные социально-экономические условия, связанные с низким уровнем оплаты труда сотрудников многих организаций, особенно связанных с гуманитарной направленностью, способствуют *кризису профессиональной мотивации* и преобладанию в обществе ситуативного типа профессиональной мотивации: «Речь идет о проявлении деформированной профессионально-карьерной мотивации, трансформирующейся под влиянием неблагоприятных структурных факторов. Такое состояние можно определить, как доминирование ситуативных мотивов выживания».

Психологические особенности личности могут лежать в основе профессиональной мотивации в качестве ведущих ее факторов. Так, на выбор профессии могут оказать влияние ценности личности: «Если главным для человека является общественный престиж, то профессия выбирается исходя из существующей моды, престижности профессии в обществе. Многие выбирают профессию в зависимости от того, в какой степени она может обеспечить их материальное благополучие».

Зарубежный исследователь *Д. Макгрегор* в изучении природы мотивации профессиональной деятельности выделил «теорию Х», представляющую традиционный подход к управлению, и в противовес «теории Х» разработал «теорию Y».

Согласно «теории Х», людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, она не выступает мотиватором, ее стараются избежать; в силу этого людей надо принуждать к работе, контролировать их, держать под угрозой наказания. Кроме того, люди мотивируются в основном экономическими потребностями и ориентируются на материальную выгоду; люди исходно пассивны, и их нужно заставлять (стимулировать) работать. Сущность «теории Y», напротив, заключается в следующем: людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы; человеку свойственны в качестве средств мобилизации больше самоконтроль и саморуководство, чем внешний контроль и угроза. Мотиваторами деятельности выступают содержание труда и интерес к нему.

Теории профессиональной мотивации на этапе осуществления профессиональной деятельности в зарубежной психологии делятся на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории профессиональной мотивации акцентируют внимание на потребностях человека, лежащих в основе осуществления профессиональной деятельности, на структуре профессиональной мотивации, включающей различные сосуществующие мотивы, действующие с разной силой и устойчивостью. К содержательным относятся теории К. Замфир, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда и др..

Известный исследователь *Д. МакКлелланд* разработал теорию мотивации, изучающую три основных группы потребностей, лежащих в основе социального поведения людей:

- во власти (желание влиять, воздействовать на других людей);
- в успехе (потребности в уважении, самореализации, достижении);
- в причастности (партиципативная потребность: потребность в сотрудничестве, налаживании межличностных связей и т.п.).

Согласно другой классификации, автором которой является Г. Мюррей, в число социальных мотивов входят мотив власти, мотив аффилиации, мотив альтруизма, мотив достижения и мотив агрессии. Очевидно, точки зрения Д. Мак Клелланда и Г. Мюррея во многом совпадают.

По мнению румынского социолога К. Замфир, в структуре мотивации трудовой деятельности можно выделить три составляющие:

1. Внутренняя мотивация (ВМ) – мотивация, возникающая из потребностей самого человека и связанная непосредственно с процессом и результатом труда, на основе которой он трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления.

2. Внешняя положительная мотивация (ВПМ) – содержит мотивы, лишь опосредованно связанные с процессом и результатом труда: «материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия».

3. Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) – включает так же мотивы, не связанные непосредственно с процессом и результатом труда, но имеющие негативную эмоциональную окраску избегания: наказания, критику, осуждение, штрафы и т.п.

К внутренним мотивам, вероятно, следует отнести перечисленные в предыдущем разделе данной работы мотивы, связанные с психологическими особенностями личности, а именно с компонентами ее направленности (профессиональные интересы, социальные мотивы и т.п.).

Следует подчеркнуть, что перечисленные виды профессиональной мотивации присутствуют в ее структуре одновременно, и речь может идти не об отдельном существовании, а лишь о преобладании того или иного вида мотивации. При этом «между системами внешней и внутренней мотивации, как отмечает А.В. Карпов, существуют достаточно сложные отношения, которые проявляются не только в их взаимосвязи, взаимоусилении, но и в возможном снижении значимости результата деятельности при гипертрофии внутренней мотивации и, наоборот, разрушении внутренней мотивации под влиянием роста значения внешних мотивов и стимулов».

Классификация К. Замфир развита Т.О. Гордеевой в рамках изучения мотивации достижения. Согласно данной классификации, выделяются следующие типы (составляющие) профессиональной мотивации:

1. Внутренняя мотивация:

- внутренняя мотивация, направленная на процесс деятельности: «связанная с собственным желанием выполнять деятельность в силу интереса к ней и внутреннего удовольствия от ее выполнения («Я делаю это дело, потому что хочу, мне это нравится и интересно делать»);»

- внутренняя мотивация, направленная на результат деятельности: «связанная с собственным желанием субъекта выполнять деятельность, которая, однако, служит средством удовлетворения других его потребностей («Я делаю это дело, ... так как благодаря ему я достигаю некоторых важных для меня результатов»);»

2. Внешняя мотивация:

- мотивация на основе требований, исходящих от других людей;

- мотивация на основе требований, исходящих от самого субъекта (внешне-внутренняя мотивация, мотивация долженствования).

Изучая удовлетворенность человека своим трудом, Ф. Херцберг (в других переводах – Герцберг) разработал «*мотивационно-гигиенической теорию*», имеющую непосредственное отношение к профессиональной мотивации. Согласно этой теории, существуют две группы факторов, влияющих на удовлетворенность профессиональной деятельностью:

1. «Факторы-мотиваторы» – связаны с процессом и результатом труда: «возможность достижения успеха в работе, наличие шансов продвижения по службе, признание результатов работы и их публичное одобрение, хорошая оплата труда, возможность повышения уровня профессиональной компетентности, наличие высокой степени ответственности, сложность, разнообразие, интересное содержание работы» и т.д. «Факторы-мотиваторы» значительно способствуют повышению удовлетворенности работой и производительности труда; в то же время отсутствие их не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

2. «Факторы гигиены» – внешние по отношению к процессу работы и самому работнику, связаны с условиями реализации деятельности: «минимум напряжения и стресса, хорошие отношения с сотрудниками и непосредственным руководителем, гибкий график работы». Если данные факторы имеют негативный характер, то это приводит к

неудовлетворенности человека работой; при наличии же благоприятных «гигиенических» факторов возникает, как полагает автор, не удовлетворенность, а лишь нейтральное состояние.

В соответствии с «мотивационно-гигиенической» теорией, от «гигиенических» факторов, влияющих на мотивацию труда, зависит неудовлетворенность, а от «мотивационных» – удовлетворенность работой. Данная теория подтверждается результатами эмпирических исследований: «Исследования, проведенные в соответствии с теорией Ф. Герцберга во многих странах, показали, что среди всех факторов, влияющих на удовлетворенность работой, свыше 80% – «мотивационные». Из числа же всех факторов, влияющих на неудовлетворенность работой, около 70% – «гигиенические».

Е.П. Ильин в структуре мотивации осуществления профессиональной деятельности выделяет следующие составляющие:

1. Мотивы непосредственно трудовой деятельности:

- Побуждения общественного характера: «Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, это и желание оказывать помощь другим людям ..., это и общественная установка на необходимость трудовой деятельности ..., и нежелание прослыть тунеядцем».

- Получение определенных материальных благ – зарабатывание денег для удовлетворения своих потребностей и потребностей семьи.

- Удовлетворение потребностей в самоактуализации, самовыражении, самореализации, а также в общественном признании и уважении со стороны других.

2. Мотивы выбора места работы:

- Оценка положительных и отрицательных производственных факторов: «величину заработной платы, льготы, предоставляемые работающим на данном предприятии; близость к дому; удобство транспортного сообщения; эстетику места работы и наличие вредного производства; одно-, двух- или трехсменность, наличие твердого или свободного графика работы; надежность и престиж фирмы, компании; меру ответственности; возможность одновременно с работой учиться в вузе; психологический климат в коллективе, систему поощрений и наказаний (штрафов и т.п.)».

- Оценка собственных возможностей: «состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально важных качеств, уровень образования, склонность к работе без стрессов, в свободном ритме или к монотонной работе с заданным темпом».

- Оценка соответствия особенностей места работы собственным интересам: «возможности продвижения на данном предприятии или в учреждении по «служебной лестнице», руководящей работы, профессионального роста, проявления личной инициативы и выдумки (творчества) и т.п.».

Таким образом, мотивация осуществления профессиональной деятельности, как и мотивация любого вида активности (поведения и деятельности) человека, имеет сложную структуру, предполагая сосуществование и взаимодействие множества различных мотивов, внешних и внутренних, положительных и отрицательных и т.п.

Процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на более широком круге психических явлений, но в более узком промежутке времени. Поскольку мотивация рассматривается не только как совокупность побуждений, но и как процесс, процессуальные теории рассматривают «не только то, какие потребности побуждают человека выполнять ту или иную деятельность ..., но и то, как возникает намерение выполнить (или не выполнить) конкретное задание, достичь вполне определенной цели ...». К процессуальным теориям мотивации относятся теория ожидания В. Ворума, модель Л. Портера и Э. Лоулера и др..

Согласно теории В. Ворума, «ожидание определяется как оценка личностью вероятности определенного события, а активное намерение достичь в этой ситуации определенной цели зависит от трех переменных (факторов). Во-первых, это ожидание (оценка вероятности) того, что предполагаемые усилия дадут желаемые результаты. Если

связи между затрачиваемыми усилиями и результатом нет, то мотивация ослабевает или исчезает совсем. Отсутствие взаимосвязи возможно по разным причинам: из-за плохой подготовленности работника, неудовлетворительной организации труда и т.д. Во-вторых, это ожидание того, что полученные результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; отсутствие или несоответствие связи между результатом и вознаграждением снижает уровень мотивированности. В-третьих, это валентность (предполагаемая ценность) получаемого вознаграждения для конкретного человека. Общая мотивированность поведения определяется как функция трех рассмотренных взаимосвязей».

Дополнения к модели В. Ворума предложены Л. Портером и Э.Лоулером. К перечисленным в «теории ожидания» авторы добавили следующие факторы, влияющие на интенсивность профессиональной мотивации и вероятность реализации профессиональной деятельности:

- ценность («стоимость») вознаграждения;
- степень реального удовлетворения;
- затраченные и «воспринимаемые» усилия;
- способности и индивидуальные особенности человека;
- осознание человеком своей роли в процессе труда («ролевое восприятие»).

Известный отечественный психолог Б.И. Додонов, рассматривая профессиональную мотивацию с процессуальной точки зрения, выделяет четыре фактора мотивации профессиональной деятельности:

- удовольствие от самого процесса деятельности;
- прямой результат деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания и т.д.);
- вознаграждение за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава и т.д.);
- стремление избежать санкций, которые грозят в случае уклонения от деятельности или недобросовестного ее исполнения; депривация страха наказания.

По мнению автора данной концепции, «каждая из этих причин может иметь и отрицательную «валентность», не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее».

В современной психологии и социологии существует множество различных классификаций видов профессиональной мотивации. Большинство из этих классификаций сводятся к рассмотрению таких видов мотивации, которые соотносятся с типологией мотивов в структурных теориях профессиональной мотивации (внешняя и внутренняя, положительная и отрицательная мотивация и т.д.).

Л.И. Божович выделяет три вида направленности: коллективистическую (гуманизм, альтруизм), личную (престижную, эгоистическую) и деловую (бескорыстный интерес к делу).

Типология мотивации субъекта деятельности по Лапыгину-Эйдельману такова:

- *инструментальный* тип мотивации – отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда;
- *достижительный* – ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса;
- *коллективистский* – побудительной силой к трудовой деятельности становится стремление к уважению коллег, к сотрудничеству, общению;
- *интеллектуальная* мотивация – ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться;
- *комфортно-ориентированный* – стремление к относительно комфортным условиям труда.

При этом наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с инструментальным, достижительным и интеллектуальным типом мотивации.

Таким образом, в современной психологии существует множество подходов к анализу структуры и процесса профессиональной мотивации, множество классификаций видов профессиональной мотивации, построенных на различных основаниях, что определяет границы проблемы мотивации персонала.

Социальная политика представляет собой деятельность, направленную на решение социальных проблем в обществе, развитие его социальной сферы, создание условий для жизни людей, обеспечение их социальных потребностей, интересов, прав и гарантий, предоставление социальных услуг.

Социальная политика на предприятии на современном этапе означает деятельность работодателей, менеджмента и наемных работников по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала. Социальная политика формирует благоприятные условия деятельности работников на предприятии, выступает необходимым фактором реализации персоналом своих способностей и возможностей. Без соответствующих социальных условий сложно достичь стратегических целей предприятия. Когда на предприятии созданы необходимые социальные условия для персонала предприятия, тем самым представляется гораздо больше возможностей и желания для развития работниками способностей для их эффективной работы в организации.

В центре социальной политики на предприятии должен находиться работник, который одновременно выступает как ее цель, объект и субъект.

Современный этап развития экономики и общества ставит принципиально новые задачи в области социальной политики. Ключевой характеристикой этого этапа является изменение роли человека в системе производства в связи с возрастанием значения *творческих и личностных* элементов в трудовых процессах.

Социальная политика является важной составляющей системы мотивации труда персонала на предприятии. Социальная политика является также механизмом совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации.

«Социальная политика организации есть составная часть менеджмента, она представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера». Она занимает особое место в формировании мотивации работников предприятия.

Цели и задачи социальной политики.

- цели и желания работников должны совпадать с целями предприятия;
- рост производительности труда и желание активно трудиться;
- социальная защищенность работника;
- потребность в сопричастности к организации;
- увеличение привлекательности предприятия среди работников и общества в целом.

Задачи:

- защита работников через реализацию льгот от предприятия и гарантий от государства;
- выбор приоритетов в направленности социальной политики;
- выбор видов льгот, услуг и дополнительных выплат;
- дифференциация размеров выплат по категориям персонала, в зависимости от их вклада для достижения целей организации.

Формы социальной политики предприятия. Существует две основные формы материальные денежная и не денежная.

К денежной форме относятся:

- выплаты на приобретение собственности или другого имущества;
- оплачиваемое освобождение от работы;
- оплата дополнительного отпуска;

- компенсация укороченного рабочего дня;
- оплата проезда к месту работы;
- оплата и предоставление учебного отпуска;
- дотация и пособия по нетрудоспособности;
- денежное вознаграждение в связи с личными торжествами (свадьба), круглыми датами (юбилеями);
- предоставление служебного автомобиля;
- выплаты за выслугу лет;
- выплаты при выходе работника на пенсию;
- дифференцированные выплаты в зависимости от должности и стажа работы;
- корпоративные пенсии (дополнительно к государственным);
- единовременное вознаграждение пенсионерам (могут быть выгодны для предприятия для снижения налогов) и другие, в зависимости от специфики и степени развития предприятия.

Не денежные формы:

- дотации на питание на предприятии;
 - предоставление служебного жилья с льготной оплатой;
 - беспроцентные ссуды на строительство жилья;
 - пользование льготными путевками в санатории, в оздоровительные лагеря для детей;
 - оплата обучения работников предприятия;
 - предоставление на льготных условиях мест в дошкольных учреждениях и другие.
- Основные цели социальной политики предприятия:
- привлечение и удержание сотрудников на предприятии;
 - приверженность работников своей организации.

Направления и методы социальной политики в организации (табл.14.4).

Социальная мотивационная политика должна способствовать повышению производительности труда на предприятии, повышению лояльности персонала организации, уменьшению текучести персонала, уменьшению издержек на организацию труда персонала, повышению мотивации труда персонал.

Табл.14.4. Направления и методы социальной политики на предприятии.

№ п.п.	Направления	Методы
1	Условия труда	Современное оборудование; обеспечение спецодеждой; соблюдение охраны труда персонала; внедрение информационных технологий и компьютерной техники; оценка условий труда.
2	Информированность	Ведение адаптационных курсов и разработка «памяток»; встречи с генеральным директором и менеджерами предприятия; выпуск корпоративной газеты и другие.
3	Социальные льготы	Медицинское страхование; бесплатное питание в столовой; конкурсы детских рисунков; подарки к рождению ребенка, подарок выходу на пенсию; льготное посещение спорткомплекса, бассейна; доставка сотрудников на работу; льготные путевки в детский лагерь; поздравления к праздникам и другие.

4	Профессиональный рост	Оценка деятельности работников; определение профессионального развития (курсы, тренинги, стажировки, наставничество); планирование карьеры; тренинги для руководителей; курсы для рабочих; конкурсы на новые должности.
5	Заслуги и достижения	Награждения лучших сотрудников генеральным директором; конкурс «Ценный сотрудник», проводится ежемесячно (награждение – ценный подарок); конкурс профессионального мастерства, проводится один раз в год (награждается денежной премией); поощрение наиболее результативных работников билетами на различные культурные мероприятия.
6	Принадлежность к компании	Празднование корпоративных праздников; использование корпоративной символики; выдача сотрудникам бесплатной продукции; корпоративные открытки к дню рождения и другие.

Экономической составляющей трудовой мотивации персонала является оплата труда персонала, то есть материальное вознаграждение работников за их труд. По мнению С. А. Шапиро основу мотивации составляет материальное стимулирование: «Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой «комплекс» мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников».

В рыночной экономике при оплате труда выражен интерес наемных работников, работодателей и государства. Поэтому необходим особый механизм реализации и соблюдения интересов всех трех сторон партнерства, который будет являться одним из главных условий поддержания развития производства. Этот механизм или модель их взаимодействия является предметом управления трудом и заработной платой. Цена рабочей силы всегда выражается в денежной стоимости. На рынке труда цена или оплата рабочей силы состоит из заработной платы и различных видов доплат. Заработная плата позволяет выражать в деньгах количество труда, соизмерять количество и качество труда с его оплатой, в зависимости от его уровня сложности и квалификации работников, условий труда, значения в экономике, региона страны, природно-климатических условий.

Заработная плата (ЗП) представляет собой цену рабочей силы, формируемую на основе объективной оценки вклада работника в результаты деятельности предприятия. Для работника ЗП является доходом, который он получает за собственный труд, для нанимателя ЗП работника становится частью затрат на производство товаров и услуг. Заработная плата – совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученных работником в зависимости от количества, качества затраченного им труда и результатов деятельности всего предприятия. Номинальная ЗП – сумма денежных средств, получаемых работником за результаты своего труда. (Номинальная ЗП не учитывает изменение потребительских цен на рынке.) Реальная ЗП – объем товаров и услуг, которые работник может приобрести на свою номинальную ЗП в текущем периоде при данном уровне цен после уплаты налогов и других отчислений. По-другому можно сказать: ЗП – это начисленное вознаграждение за труд или ЗП – это цена рабочей силы.

Заработная плата составляет важнейший компонент стоимости продукции и представлена в виде математического выражения:

$$S = (M + A + Z + O + H) + П$$

где S – стоимость товара в денежном измерении; M – стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов; A – амортизационные отчисления; Z – заработная плата (основная, дополнительная, вознаграждения); O – обязательные отчисления от заработной платы (единный социальный налог); H – накладные расходы; П – прибыль.

Существует также понятие полная оплата труда (ОТ) работника, которая состоит из основной ЗП, дополнительной ЗП, вознаграждения за конечный результат, премии за основные результаты, материальной помощи. Ее формула может быть представлена следующим выражением:

$$\text{Оплата труда} = \text{ЗП} + \text{премии за счет прибыли}$$

То есть ОТ является полным вознаграждением за конечный результат. Руденко А. М. так определяет понятие «оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами ... и трудовыми договорами».

Основная ЗП обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени. Дополнительная ЗП включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. Премия за основные результаты, как и вознаграждение, стимулирует достижение результата организации, выплачивается из прибыли организации. Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения, выплачивается за счет прибыли с целью социальной помощи при чрезвычайных ситуациях.

В условиях рыночной экономики ЗП рассматривается как объем жизненных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы. Все расходы должны гарантировать не только воспроизводство рабочей силы, но и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, для получения прибыли, необходимой для модернизации, расширения производства, покупки новой техники, внедрения новых технологий. Работник заинтересован как можно выгоднее продать свою рабочую силу. Работодатель, наоборот - минимизировать затраты на выработку единицы продукции. Это противоречие влияет на сложность определения ЗП. В результате ЗП напрямую или косвенно затрагивает интересы всех членов общества, поэтому государство устанавливает законодательные основы отношений по ЗП, совершенствует, контролирует и гарантирует их соблюдение. Часто государство само выступает в роли работодателя.

Рассмотрим основные функции оплаты труда персонала в организации, представленные в табл.14.5.

Табл.14.5. Функции оплаты труда персонала.

№ п.п.	Функция	Сущность
1	воспроизводительная	это материальная основа для воспроизводства рабочей силы
2	измерительная	это оценка трудового вклада каждого работника и затрат труда в производство продукта труда
3	стимулирующая	это материальный стимул для заинтересованности в труде и повышении производительности труда и качества работы
4	регулирующая	как средство регулирования рынка труда

Воспроизводственная функция является основным условием для поддержания и нормального функционирования работников. Важным фактором является установление объективного уровня минимальной ЗП. Измерительная функция состоит в объективной оценке затрат труда всего персонала и отдельного работника предприятия в зависимости от качества и количества продукта труда. Важную роль играет стимулирующая функция оплаты труда персонала в организации для повышения производительности продукции, ее качества, следовательно, для процветания предприятия. Основной путь состоит в объединении и развитии тарифной, сдельной и премиальной систем оплаты в конкретную систему труда. Оплата труда, также обладает регулирующей функцией рынка труда, то есть, чем выше оплата труда людей, тем выше конкуренция и наоборот. Регулирование

происходит через соглашения тарифных ставок, тарифной сетки, тарифных коэффициентов, надбавок и других показателей.

Система оплаты труда представляет набор способов исчисления размера вознаграждения за труд. Существует две основных системы оплаты труда: сдельная и повременная. Сдельная оплата труда зависит от количества и качества продукции. Повременная оплата труда определяется в зависимости от тарифной ставки или оклада и отработанного времени. Исходной базой для определения тарифных ставок по разрядам является тарифная ставка 1 разряда.

Классификации систем оплаты труда по совокупности понятий:

1. Нормативная система ОТ основана на исследовании нормативов (норм): оплата труда, норма выработки, норма времени, трудоемкость, обслуживание.

2. Тарифная система ОТ состоит из следующих составных элементов: тарифной ставки, квалификационных разрядов, должностных окладов, квалификационных категорий. Тарифная ставка – это размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени, выраженный в денежной форме.

3. Бестарифная система ОТ основывается на разработке гибких коэффициентов квалификационного уровня, зависящих от стажа работы, профессии, индивидуального вклада работника, квалификации, трудового потенциала, оценки конечного результата труда как работника, так и предприятия в целом.

4. Сдельная система ОТ зависит от фактически выполненного объема работ в единицах готовой продукции, нормативов ЗП (расценок) на единицу готовой продукции (индивидуальная, коллективная, прямая, аккордная и др.).

5. Повременная система ОТ, та которая начисляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определяемых с помощью тарифной ставки или должностного оклада (индивидуальная, коллективная по КТВ – коэффициенту трудового вклада);

6. Премирование труда: дополнительная форма вознаграждения персонала наряду с ЗП, в случае достижения плановых результатов организацией (индивидуальное или коллективное).

Применение различных методов оплаты труда на предприятии способствует внедрению гибкой системы оплаты труда персонала, что расширяет возможности руководства организации для развития мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников предприятия.

Вопросы для самопроверки:

1. Что называется системой управления персоналом? Из чего состоит СУП? Какие существуют подсистемы СУП?

2. Какие задачи поставлены перед стратегией управления персоналом?

3. Что общего и в чем отличие между мотивацией и стимулированием труда?

4. Назовите основные идеи теории Маслоу.

5. Почему теорию Врума называют «теорией ожидания»? В чем разница между теорией справедливости Адамса и теорией ожидания Врума?

6. Перечислите виды, принципы и функции стимулирования.

7. Назовите и охарактеризуйте виды трудовой мотивации.

8. От каких факторов зависят методы мотивации?

9. В каких значениях применяется термин «мотивация» в психологической науке?

10. Какие факторы влияют на отрицательное психологическое состояние работника и его неудовлетворенность трудом?

11. Дайте характеристику типам профессиональной мотивации.

12. Проанализируйте внутреннюю положительную и внутреннюю отрицательную мотивации.

13. Цели и задачи социальной политики предприятия и их влияние на мотивацию и стимулирование труда?

14. Назовите основные формы социальной политики предприятия.

15. Какая из существующих функций оплаты труда, на ваш взгляд, является наиболее эффективной в трудовой мотивации персонала?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 15. Трудовые отношения.

1. *Трудовые отношения: понятие, содержание, основания возникновения и прекращения.*

2. *Трудовой договор: содержание, порядок заключения и расторжения.*

3. *Оформление приема на работу. Общие основания прекращения трудового договора.*

Между работником и работодателем возникают трудовые отношения. Основным нормативным правовым актом, регулирующим трудовые отношения, является Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ). Далее представлены выдержки из ТК РФ по некоторым вопросам оформления и содержания трудовых отношений.

Основания возникновения трудовых отношений.

Трудовые отношения — это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовые отношения между работником и работодателем возникают на основании трудового договора.

Содержанием трудовых отношений являются взаимные права и обязанности работника и работодателя.

Основные права и обязанности работника (независимо от профессии, квалификации).

Работник имеет право на:

1) заключение, изменение и расторжение трудового договора;
2) предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
3) рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда;

4) своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполняемой работы;

5) отдых обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

6) полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

7) защиту своих трудовых прав, свобод и интересов всеми не запрещенными законом способами;

8) возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда;

9) обязательное социальное страхование.

Работник обязан:

- 1) добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- 2) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- 3) соблюдать трудовую дисциплину;
- 4) выполнять установленные нормы труда;
- 5) соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- 6) бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- 7) незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Основные права и обязанности работодателя.

Работодатель имеет право:

- 1) заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками, в порядке и на условиях, которые установлены действующим законодательством;
- 2) поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- 3) требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
- 4) привлекать работников к материальной и дисциплинарной ответственности в порядке, установленном законодательством;
- 5) принимать локальные нормативные акты.

Работодатель обязан:

- 1) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- 2) обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- 3) обеспечить работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- 4) обеспечить работникам равную оплату за труд равной ценности;
- 5) выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором;
- 6) осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- 7) возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены законодательством.

Трудовые отношения прекращаются расторжением трудового договора.

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

В трудовом договоре обязательно должны быть оговорены следующие условия:

- 1) место работы (с указанием структурного подразделения);
- 2) дата начала работы;

- 3) наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция;
- 4) права и обязанности работника;
- 5) права и обязанности работодателя;
- 6) характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, и (или) опасных условиях труда;
- 7) режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- 8) условия оплаты труда (в т.ч. размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- 9) виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться и другие условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

Трудовые договоры могут заключаться на неопределенный срок и на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

В частности, срочный трудовой договор может быть заключен:

- 1) для выполнения работ, связанных непосредственно со стажировкой и профессиональным обучением работника;
- 2) с лицами, обучающимися по дневным формам обучения и др.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, второй хранится у работодателя.

Гарантии при заключении трудового договора.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ от заключения трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

Документы, необходимые при заключении трудового договора:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- 3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 4) документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- 5) документ об образовании, о квалификации или о наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Работодатель может требовать предоставления иных документов, только в случаях, прямо предусмотренных нормативными правовыми актами.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Оформление приема на работу.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию

работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющие отношения к трудовой функции работника, коллективным договором.

Для лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности испытание при приеме на работу не устанавливается.

Общие основания прекращения трудового договора.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
- 2) истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника. Порядок и условия расторжения трудового договора по инициативе работника предусмотрены в ст. 80 ТК РФ;
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя. Основания расторжения трудового договора по инициативе работодателя предусмотрены ст. 81 ТК РФ;
- 5) другие основания, предусмотренные ст. 77 ТК РФ.

Работодатель может предложить вместо трудового договора заключить гражданско-правовой договор (оказания услуг или подряда), что, соответственно, влечет иные правовые последствия. В этом случае вместо трудовых отношений возникают гражданско-правовые отношения, которые будут регулироваться нормами гражданского права. Каковы правовые последствия заключения гражданско-правового договора?

Во-первых, Вы будете являться не работником, а участником гражданского оборота - исполнителем услуг, определенных в договоре. Соответственно Вы вступаете в отношения не с работодателем, а с заказчиком услуг, которые вы обязуетесь оказать.

Во-вторых, права и обязанности работника и работодателя, предусмотренные Трудовым кодексом на ваши отношения распространяться не будут. Ваши права и обязанности (заказчика и исполнителя) определяются Гражданским кодексом РФ и непосредственно заключенным договором.

В-третьих, Вы будете получать не заработную плату, а вознаграждение за оказанную услугу, периодичность выплаты и размер которого определяется также в заключенном договоре.

В-четвертых, стаж Вашей работы не отражается в трудовой книжке.

В-пятых, Вы имеете право на отдых, но не имеете право на отпуск (как это предусматривает Трудовой кодекс РФ) и не получите так называемых «отпускных». Так же Вам не будет оплачиваться время Вашей болезни (больничные).

В-шестых, при возникновении спора, он будет разрешаться на основе норм гражданского права. Соответственно, например, при споре о своевременной и полной выплате вознаграждения, упрощенный порядок разрешения спора судом применяться не будет (выдача судебного приказа).

В-седьмых, на Вас не будут распространяться гарантии, предусмотренные для работников, совмещающих работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Существуют и другие аспекты заключения гражданско-правового договора. Однако не стоит скептически относиться к заключению гражданско-правового договора. Жизненные ситуации могут быть различными. Иногда для человека целесообразней вступить и в гражданско-правовые отношения, нежели в трудовые.

Гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Работникам, направленным на обучение работодателем или поступившим самостоятельно в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения высшего профессионального образования независимо от их организационно-правовых форм по заочной и очно-заочной (вечерней) формам обучения, успешно обучающимся в этих учреждениях, работодатель предоставляет дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка для: прохождения промежуточной аттестации на первом и втором курсах соответственно - по 40 календарных дней, на каждом из последующих курсов соответственно - по 50 календарных дней (при освоении основных образовательных программ высшего профессионального образования в сокращенные сроки на втором курсе - 50 календарных дней); подготовки и защиты выпускной квалификационной работы и сдачи итоговых государственных экзаменов - четыре месяца; сдачи итоговых государственных экзаменов - один месяц.

Работодатель обязан предоставить отпуск без сохранения заработной платы: работникам, допущенным к вступительным испытаниям в образовательные учреждения высшего профессионального образования, - 15 календарных дней; работникам - слушателям подготовительных отделений образовательных учреждений высшего профессионального образования для сдачи выпускных экзаменов - 15 календарных дней; работникам, обучающимся в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального образования по очной форме обучения, совмещающим учебу с работой, для прохождения промежуточной аттестации - 15 календарных дней в учебном году, для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы и сдачи итоговых государственных экзаменов - четыре месяца, для сдачи итоговых государственных экзаменов - один месяц.

Работникам, обучающимся по заочной форме обучения в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального образования, один раз в учебном году работодатель оплачивает проезд к месту нахождения соответствующего учебного заведения и обратно.

Работникам, обучающимся по заочной и очно-заочной (вечерней) формам обучения в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального образования на период десять учебных месяцев перед началом выполнения дипломного проекта (работы) или сдачи государственных экзаменов устанавливается по их желанию рабочая неделя, сокращенная на 7 часов. За время освобождения от работы указанным работникам выплачивается 50 процентов среднего заработка по основному месту работы, но не ниже минимального размера оплаты труда.

По соглашению сторон трудового договора сокращение рабочего времени производится путем предоставления работнику одного свободного от работы дня в неделю либо сокращения продолжительности рабочего дня в течение недели.

Вопросы для самоконтроля:

1. В каком случае возникают трудовые отношения между работником и работодателем?
2. Какими правами наделен работник и работодатель? Какими документами определены обязательные нормы трудовых отношений?
3. Какие условия обязательно должны быть оговорены в трудовом договоре?
4. Какие документы необходимы при заключении трудового договора?
5. Перечислите правила оформления приема на работу.
6. В чем разница и особенности оформления трудового договора и гражданско-правового договора?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 16. Управление конфликтами в коллективе.

1. *Сущность и классификация конфликтов.*
2. *Основные этапы развития конфликтов в организации. Потенциальные последствия конфликтной ситуации в организации.*
3. *Основные стратегии поведения в конфликтной ситуации.*

В бытовом сознании конфликт вызывает отрицательные эмоции и неприятные ассоциации. Люди связывают конфликт с угрозами, обидами и враждебностью. В обществе сложилось мнение, что конфликта всегда стоит избегать, а для менеджера или директора организации, конфликт – это то, что мешает нормальному функционированию компании.

Неправильное отношение к конфликтам зародилось давно, еще сторонники школы человеческих отношений говорили, что наличие конфликтов – это признак неэффективного менеджмента на предприятии. Большое количество конфликтов на предприятии – это действительно один из показателей неправильного управления конкретным отделом или даже предприятием в целом. Но современные теоретики и практики наоборот отмечают, что в грамотных дозировках конфликты нужны на предприятии, здесь появляется такое понятие как конструктивный конфликт, который призван не испортить ход работы, а привести положительные изменения.

По своей природе большинство конфликтов изначально деструктивны, а потому основной задачей менеджера является идентификация конфликтной ситуации и дальнейшее управление конфликтом, чтобы даже деструктивный конфликт нанес минимальный ущерб организации или был перекалифицирован в конструктивный, решение которого напротив приносит ряд положительных эффектов в работу организации.

Роль конфликтов всегда была велика, в связи с этим во второй половине 20 века появилась отдельная наука – конфликтология, призванная изучать конфликты и поведение людей в их ходе.

Слово «конфликт» произошло от латинского *conflictus*, или столкновение и практически во всех определениях фигурирует это слово.

Согласно «Большому психологическому словарю» конфликт – это актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов оппонентов и даже столкновения самих оппонентов.

В «Философском энциклопедическом словаре» конфликт определяется как столкновение двух или более мотивов, которые не могут быть удовлетворены одновременно.

В «Кратком словаре по социологии» конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп и институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов.

Во всех вариантах определений, конфликт – это столкновение и противоречие, при этом ни в одном из определений нет эпитетов, придающих конфликту сугубо

отрицательный характер. На основе приведенных выше определений можно составить синтезированное определение.

Конфликт – резкое обострение противоречий, ведущее к столкновению двух, а иногда и большего количества сторон (субъектов конфликта) на почве разногласия их идей, целей, взглядов, возникающего в процессе решения проблемы, имеющей для обеих сторон деловую или личную значимость.

Последнее определение является наиболее полным и включает в себя все составляющие конфликта:

1. **Конфликтная ситуация** – это резкое обострение противоречий, или коммуникация субъектов, обладающих несовместимыми целями или способами достижения этих целей.

2. **Инцидент** – это происшествие или «столкновение». Если «конфликтную ситуацию» можно сравнить с подготовкой к наступлению, то инцидент – это конкретные действия участников конфликта с целью овладения объектом конфликта.

3. **Субъекты конфликта** – это участники конфликта, имеющие, разные точки зрения, разные взгляды, убеждения и т.п. Чаще всего субъектов конфликта двое, но возможны случаи, когда их больше и не всегда контрарные стороны конфликта будут разделены в одинаковых долях.

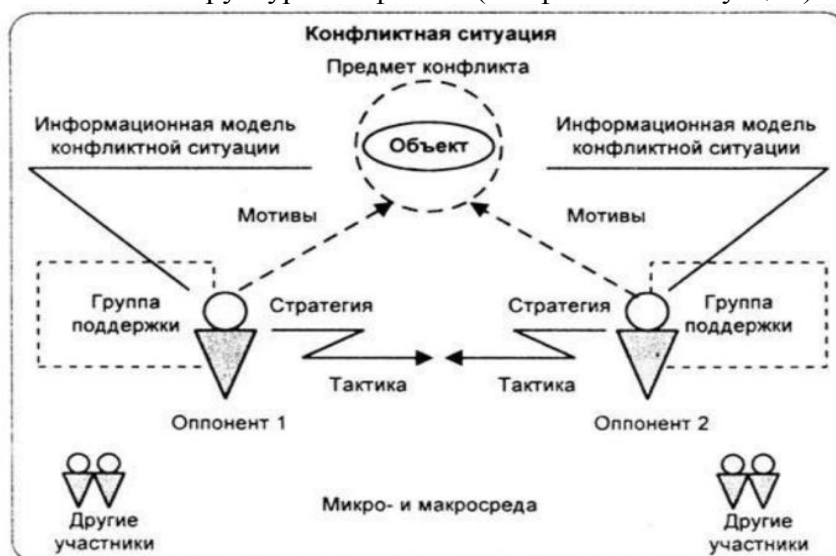
4. **Объект конфликта** – это конкретная материальная или нематериальная ценность к обладанию или использованию которой стремятся субъекты конфликта.

5. **Предмет конфликта** – это объективно существующая, а иногда воображаемая проблема, которая служит источником конфликта.

Для лучшего понимания различий между предметом и объектом конфликта приведем пример конфликта: в фирме ввели новый график с увеличенной продолжительностью рабочего дня. Данную тему подняли на собрании, нашлись как защитники увеличенного рабочего дня, так и оппоненты нового графика. Объект для всех один – новый график работы, а предмет – это мотивация каждого человека, отстаивающего точку зрения защитников или противников нового графика. Объект конфликта одинаков не только для участников одной стороны, но и для их оппонентов, а предмет – разный для каждого человека, даже внутри одной стороны.

Структура конфликта – это совокупность элементов конфликтного столкновения. Элементы структуры были изучены выше. Шаблон структуры конфликта выглядит следующим образом:

Рис.16.1. Структура конфликта (конфликтной ситуации)



Представленная структура универсальна и подходит для любого вида конфликта. Каждый конфликт индивидуален из-за ряда факторов: различий среды, в которой он

протекает; различий между субъектами конфликта, его объектом и т.п. Но мы можем выделить несколько групп конфликтов по тем или иным признакам.

Организационные конфликты классифицируются на основании следующих признаков: по степени значения для организации, по направленности, по степени проявления, по характеру причин, по разрешению.

По степени значения для организации выделяют конструктивные, деструктивные и стабилизирующие конфликты.

Конструктивный конфликт. В ходе конструктивного конфликта соперники не выходят за рамки моральных и этических норм, ведут себя вежливо и учтиво по отношению друг к другу, приводя разумные аргументы. Конструктивный конфликт не вредит организации, а напротив идет ей на пользу. Такой конфликт не ухудшает дальнейшее общение между людьми, а напротив способствует ему и позволяет прийти к обоснованному решению проблемы. При управлении конфликтами, задача менеджера - превратить любой конфликт в конструктивный.

Деструктивный конфликт необходимо правильно предупреждать, устранять, или научиться переводить такой вид конфликта в конструктивный. Деструктивный конфликт рождается, когда одна из сторон настаивает на своем и не готова слушать доводы оппонента. Такая ситуация выходит за рамки этики в ходе спора (давление, ругательства, переход на личности, вплоть до физического насилия). Деструктивный конфликт опасен тем, что проблема не решается или приводит к ссоре оппонентов, откладывая решение проблемы. Причиной такого конфликта всегда выступают субъективные причины.

Стабилизирующий конфликт является промежуточным вариантом между конструктивным и деструктивным. В стабилизирующем конфликте важнее не победить, а сохранить отношения с оппонентом на текущем уровне.

По направленности конфликтов выделяют: горизонтальные, вертикальные и смешанные конфликты.

Горизонтальный конфликт – вид конфликта в котором задействованы сотрудники одного иерархического уровня, например, конфликт между сотрудниками внутри одного отдела.

Вертикальный конфликт - конфликт между сотрудником и руководителем. В деструктивном формате такой вид конфликтов часто встречается в российских фирмах. Неправильное поведение в ходе вертикального конфликта подрывает доверие всего коллектива к руководителю.

У **смешанных конфликтов** представлены и «вертикальные» и «горизонтальные» составляющие.

От степени проявления конфликта зависит способ его выявления и возможность предотвращения. По данному признаку выделяют:

Открытые конфликты – они лежат на поверхности, и даже не опытный менеджер сможет выявить, что перед ним реально существующий конфликт.

Скрытые конфликты практически не различимы для стороннего наблюдателя, выявить их можно по косвенным признакам или в ходе углубленного исследования. Если своевременно не выявить скрытый конфликт, он может долгое время мешать нормальной работе отдела. Задача руководителя выявить конфликт и предотвратить его дальнейшее развитие, или перевести в конструктивный формат.

Конфликты по сфере их разрешения. По данному критерию выделяют деловые и личностно-эмоциональные конфликты.

Деловой конфликт помогает решить проблему, носит конструктивный, рациональный характер. Объектом такого конфликта выступают важнейшие стороны организации работы сотрудников и самого предприятия. Деловые конфликты помогают выявить разнообразие точек зрения, дают возможность выявить больше скрытых проблем, а также выдвинуть большее количество путей решения проблемной ситуации.

Личностно-эмоциональные конфликты носят деструктивный, эмоциональный характер и связаны не с решением объективно существующей проблемы, а с выяснением личностных отношений между соперниками.

В зависимости от субъекта конфликта можно выделить 4 вида: межгрупповой, между группой и личностью, внутриличностный и межличностный который в свою очередь делится еще на четыре подвида.

Межгрупповой конфликт. В любой организации существуют как формальные, так и неформальные группы. Менеджеры должны уметь выявлять неформальные группы, воздействовать на них и избегать конфликтов с ними, в ходе которых неформальная группа может сплотиться против руководства. Распространенный пример межгруппового конфликта - конфликт между отделом продаж и производственным отделом. Данный конфликт может быть, как деструктивным, так и конструктивным, например, если менеджер соберет всех за столом переговоров и сообща найдет решение разногласий.

Любой групповой конфликт опасен тем, что в процессе его протекания в обеих группах можно наблюдать негативные групповые эффекты: деиндивидуализацию взаимного восприятия; необъективное отношение к предложениям контрарной группы; групповую атрибуцию и т.п.

Конфликт между личностью и группой. Такой конфликт возникает из-за разности видения ситуации между конкретным сотрудником и группой, в следствие чего личность отделяется от группы. Иногда этот конфликт выражается в условном разделении внутри отдела или целой организации на «мы-работники» и «он-руководитель». Особенно если в отделе руководителю пришлось уволить сотрудника или озвучить непопулярное решение – остальные сотрудники в отделе могут сплотиться против него и снизить свою производительность в знак протеста. Сотрудники зачастую изначально предвзято негативно относятся к своему руководителю, это также важно учитывать.

Внутриличностный конфликт – конфликт, в котором участвует всего один человек. Такой конфликт протекает внутри одного человека. Конфликт выражается в повышенной агрессии сотрудника, в постоянном психологическом напряжении и в эмоциональной неудовлетворенности. По своей природе такой конфликт обычно делится на конфликт целей и конфликт взглядов.

Конфликт целей возникает, когда сотрудник пытается одновременно выполнить взаимоисключающие цели.

При конфликте взглядов сотрудник ощущает свою профессиональную несостоятельность, или несостоятельность своих мыслей, ценностей и в целом своего поведения. Конфликт взглядов возникает, когда работник не доволен своей работой, когда он не уверен в себе от постоянного влияния различных факторов стресса.

Межличностные конфликты. Конфликты, происходящие между двумя сотрудниками. Так как данный вид конфликта встречается наиболее часто и каждый случай всегда индивидуален – предлагается выделить 4 дополнительных подвида межличностных конфликтов:

1. «Конфликт безысходности». Для оппонентов не существует удовлетворительного решения и выхода из конфликта, их взаимоотношения непримиримы и глубоко отрицательны. Решить такой конфликт можно только полным разрывом отношений между сотрудниками.

2. «Конфликт несовместимости». Оппоненты испытывают противоположные чувства друг к другу. Один относится к оппоненту крайне негативно, а оппонент наоборот - положительно.

3. «Конфликт неопределенности». Оба сотрудника, или один из них - не испытывают никаких чувств к коллеге. В данном случае отношения между ними натянуты и на длительное время могут остаться в неопределенном положении.

4. «Конфликт влечения-боязни». Руководитель заставляет окружающих испытывать к себе одновременно положительные и негативные чувства. Подчиненный

одновременно стремится к такому человеку и вместе с тем опасается его, сохраняя определенную психологическую дистанцию.

Для понимания того как управлять конфликтом, необходимо знать из каких этапов он состоит. В научной литературе выделяют следующие этапы конфликта:

- Предконфликтный (менеджер должен распознать конфликт на этом этапе)
- Конфликтный (непосредственно само столкновение сторон)
- Постконфликтный (на этом этапе мы можем оценить успешность решения конфликта)

Каждый из этих этапов имеет еще стадии внутри себя и шаги, которые участники конфликта проходят от его начала и до завершения. Рассмотрим каждый этап в отдельности.

Предконфликтный этап. Конфликт не рождается мгновенно на пустом месте. Началу конфликта всегда предшествуют события, из которых состоит предконфликтный этап.

В ходе предконфликтного этапа субъекты аккумулируют в себе эмоциональное напряжение, или агрессию в сторону своего потенциального оппонента. Этот этап характеризуется процессом накопления и обострения противоречий, что усиливает чувство неудовлетворенности, но в тоже время стороны конфликта еще сохраняют дистанцию.

На предконфликтном этапе стороны присматриваются к оппоненту, оценивают свои ресурсы и возможности, с целью принятия решения о содержании дальнейших действий и целесообразности вступления в конфликт. В это время происходит процесс консолидации – стороны находят новых союзников. Процесс консолидации на предприятии проходит в упрощенной форме, группы формируются автоматически на основании общего отрицания ценностей второй стороны или наличия неформальных связей внутри коллектива.

Стороны ищут путь удовлетворения своих потребностей без применения рычагов активного воздействия на вторую сторону до стадии идентификации, когда одна из сторон понимает, что выбранная цель не будет достигнута, без ущерба оппоненту. Идентификация не исключает субъективный фактор и человек может принять ошибочное решение, начав конфликт с оппонентом, который к объекту его интересов имеет лишь косвенное отношение и не является реальной причиной невозможности удовлетворения своих потребностей.

На этом этапе стороны конфликта формируют стратегию своего дальнейшего поведения, с учетом важности объекта конфликта и ресурсов которыми сторона располагает. На предконфликтном этапе менеджеру необходимо идентифицировать конфликт и предотвратить его полностью или частично.

Предконфликтный этап включает в себя две стадии:

Депривация – стадия, характеризующаяся ощущением неудовлетворенности своих потребностей у одного из оппонентов.

Напряженность – возбудимость, повышенная агрессия в сторону будущего оппонента. Именно вторая сторона видится причиной неудовлетворения потребностей одной из сторон, из-за чего наступает следующий этап.

Конфликтный этап вытекает из предконфликтного этапа и также делится на несколько стадий: инцидент, эскалация, сбалансированное противодействие и завершение конфликта.

Инцидент - непосредственное столкновение двух сторон, та стадия конфликта, на которой его легче всего распознать. Обе стороны активно пытаются решить конфликт в свою пользу в самом его начале. В ходе инцидента одна из сторон может одержать верх, так происходит если одна из сторон располагает большим количеством ресурсов, нежели оппонент. Конфликт может состоять из одних лишь инцидентов, то есть из череды конфликтных событий.

Эскалация характеризуется резкой интенсификацией борьбы между оппонентами, наращиванием напряженности, что в конечном итоге ведет к ложному восприятию действительности конфликтующими сторонами. Во время эскалации наблюдается большинство негативных групповых эффектов.

Сбалансированное противодействие. Данная стадия является переходной, стороны продолжают противодействовать, понимают, что силовыми методами проблему решить не удастся, но еще не принимают усилий, чтобы прийти к общему согласию. На стадии сбалансированного противодействия конфликт продолжается в инертном формате.

Завершение. Обе стороны начинают вести диалог, стороны садятся за стол переговоров, находят решение проблемы, которое устраивает обе стороны, либо конфликт затухает сам собой. В редких случаях он перерастает в другой конфликт и все повторяется с начала, но без предконфликтного этапа.

Постконфликтный этап является лишь сопутствующим самому конфликту. На этом этапе выявляется эффективность решения конфликта, степень его устранения и оценка конструктивного или деструктивного влияния. Для данного этапа характерны две стадии:

- Частичная нормализация отношений между оппонентами возможна, когда вопрос был решен, но негативные эмоции от конфликта не угасли. Конфликт закончен, но участники помнят о нем, переосмысливают свою позицию и свое поведение в его ходе конфликта. После особо крупных и серьезных конфликтов остается осадок в виде негативных установок к оппоненту.

- Полная нормализация отношений между оппонентами возможна по прошествии определенного временного периода (зависит от продолжительности конфликтных действий), обе стороны приходят к осознанию необходимости дальнейшего сотрудничества, что окончательно закрывает прошедший конфликт.

Данное разделение конфликта по этапам характерно для затянутых конфликтов. На практике бывает так, что количество этапов или стадий сокращено. Например, деструктивный конфликт состоит из одних лишь инцидентов и постоянной эскалации, такие конфликты необходимо прерывать еще до первого или второго инцидента, пока оппоненты еще готовы к диалогу. Конструктивный конфликт напротив происходит без стадии эскалации, ведь для такого вида конфликтов не свойственно проявление эмоций с обеих сторон. Разделение конфликта по этапам на практике необходимо, чтобы менеджер мог подобрать грамотный функционал работы с конфликтом, подходящий индивидуально для этапа протекания конфликта.

На постконфликтном этапе менеджер должен оценить последствия конфликта. Последствия можно разделить на функциональные (позитивные) и дисфункциональные (негативные).

Функциональные последствия конфликта характерны для конструктивных конфликтов. К ним относят:

- Конфликт может послужить примером, или шаблоном, если он решен путем открытого обсуждения обеих сторон. Даже если конфликт был деструктивным - он может оказать положительное воздействие, послужив отрицательным примером.

- В коллективе улучшается социально-психологический климат, люди проникаются взаимопониманием.

- Сотрудники с большим рвением будут стремиться решить общую проблему, что позитивно скажется на их работоспособности.

- В ходе конфликта каждый должен быть услышан и тогда в ходе обсуждения появляется синтезированное решение, которое каждый из участников не смог бы придумать самостоятельно.

- Сотрудники чувствуют причастность к решению проблемы.

- Грамотно решенный конфликт между сотрудником и руководителем может привести в дальнейшем к тому, что подчиненные будут с большим уважением относиться к менеджеру, станут чаще предлагать свои идеи и свободнее выражать мысли.

- Конфликт, переросший в групповое противостояние сотрудников дает возможность руководителю отчетливо увидеть неформальные группы и выделить неформальных лидеров.

Дисфункциональные последствия конфликтов характерны для деструктивных конфликтов. К ним относят:

- Усиление психологической напряженности в коллективе, со временем сотрудники будут копить недовольство по отношению друг к другу.

- У субъектов конфликта не будет желания сотрудничать, каждый из оппонентов будет относиться враждебно к бывшему оппоненту.

- Конфликты могут привести к низкой работоспособности сотрудников и к постоянной текучке кадров

- Победившая сторона больше внимания будет уделять своей победе, в ущерб дальнейшим действиям по выполнению задач.

Классификация стратегий поведения в конфликте, предложенная К. Томасом, включает в себя следующие стратегии: соперничество, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество. Каждая стратегия идентифицируется по уровню внимания к собственным интересам и к интересам оппонента в ходе конфликта:

Рис.16.2. Матрица К. Томаса



Соперничество (соревнование). Соперничество является одной из наименее действенных стратегий поведения в конфликте, но наиболее популярной на практике. В данном случае одна сторона пытается удовлетворить только свои интересы, в ущерб интересам оппонента. Субъект конфликта использующий стратегию соперничества не готов слушать оппонента и сотрудничать с ним, он будет всеми силами оказывать давление на оппонента.

Существуют случаи, когда использование данной стратегии обосновано. Например, при защите интересов общего дела, от посягательств на них со стороны заведомо конфликтной личности. Если не использовать соперничество возникнет ситуация, угрожающая существованию организации или общему делу. Также стратегия соперничества полезна в экстренных, чрезвычайных ситуациях.

Стратегия соперничества необходима, когда руководителю в короткие сроки надо взять инициативу в свои руки ради общего блага. Стратегия соперничества может приносить результат, но в краткосрочной перспективе. Соперничество недопустимо для долгосрочных проектов, со временем проигравшая сторона почувствует себя ущемленной, что приведет к расколу внутри коллектива.

Характерные черты человека, использующего стратегию соперничества:

1. Жесткий контроль действий оппонента
2. Давление на соперника, из-за чего он вынужден принимать поспешные решения, идти на необдуманные шаги и ошибаться
3. Обман, хитрость и всевозможные способы для достижения желаемого результата
4. Выражение нежелания вступать в конструктивный диалог

5. Властность и нетерпимость к инакомыслию. Такой человек боится нововведений и аргументированной критики своей точки зрения

Оппонент, придерживающийся стратегии соперничества, боится открытого обсуждения проблемы, поэтому при столкновении с ним стоит организовать открытые дебаты. Главное не поддаваться эмоциям и не обращать внимание на активное давление таких людей.

Приспособление. Противоположной соперничеству является стратегия приспособления. Приспособленец подстраивается под все запросы оппонента, даже если они противоречат его интересам. Лозунгом такой стратегии является фраза: «Все, что Вы хотите – только давайте жить дружно». Приспособленец пытается сохранить отношения с оппонентом, в ущерб своим интересам. Такую позицию занимают люди с заниженной самооценкой, считая, что их интересы и цели не должны восприниматься всерьез окружающими. Как и в случае с соперничеством использование приспособления может быть целесообразно в редких случаях.

Если предмет спора действительно не стоит обострения отношений и усугубления конфликтной ситуации, лучше дать выиграть оппоненту. Если предмет спора является ценным для обеих сторон – стратегия приспособления становится недопустимой.

Частичная уступка полезна в затяжных конфликтах. Стоит уступить оппоненту, если это поможет решить основную проблему конфликта в Вашу пользу. В таком случае уступка – тактический шаг на пути к достижению стратегически важной цели.

Приспособление полезно как временное решение проблемы, оно позволяет установить временное перемирие.

Характерные черты человека, использующего стратегию приспособления:

1. Бездумное согласие со всем, что говорит оппонент. Потакание и лесть со стороны приспособленца.

2. Демонстрация отсутствия нацеленности на победу в конфликте.

3. Подверженность влиянию окружающих, особенно неформальных лидеров.

Избегание. На схеме К. Томаса избегание - самый нежелательный тип поведения в конфликтной ситуации. В данном случае не удовлетворяются интересы ни одной из сторон. Для избегающего характерно отсутствие стремления к кооперации и отсутствие стремления к удовлетворению своих потребностей по итогам конфликта. Избегание может происходить разными способами: отсрочка, перевод темы, смена ответственного лица и т.п.

Данная стратегия полезна в некоторых случаях. Если предмет конфликта не важен для обеих сторон есть смысл использовать стратегию избегания. Если для оппонентов их длительные взаимоотношения не кажутся ценными – есть смысл использовать стратегию избегания, но надо быть готовым к тому, что после нее наладить доверительные, долгосрочные отношения не удастся. Важно при долгосрочном партнерстве не использовать данную стратегию, так как накопление нерешенных конфликтов в конечном итоге может эволюционировать в более крупные и губительные процессы в организации.

Если конфликт не затрагивает прямых интересов человека и вовлеченность в нем никаким образом не сыграет человеку на руку – лучше всего выбрать избегание. Стратегия избегания полезна и в случаях, когда необходимо выиграть время для принятия важного решения.

Избегание – нельзя назвать полноценной стратегией поведения в конфликте, так как оппонент даже не вступает в конфликтный процесс. Избегание опасно тем, что конфликт не решается и со временем может развиваться в более глубокий и сложный конфликт.

Характерные черты человека, использующего стратегию избегания:

1. Уход от обсуждения и избегание оппонента

2. Отрицание важности конфликта, или отрицание его существования

3. Игнорирование позиции оппонента, фактов и аргументов, которые он приводит в подтверждение своей точки зрения
4. Боязнь ответного хода и оттягивание обсуждения до последнего
5. Застенчивость в общении с людьми, боязнь критики и ее отрицание, боязнь принятия любого решения

Компромисс. Компромисс в матрице К. Томаса изображен по центру, при такой стратегии каждый оппонент с одинаковым интересом защищает свою точку зрения и прислушивается к просьбам коллеги. Обе стороны идут на небольшие уступки, жертвуя второстепенными интересами, ради главной цели.

Компромисс не предполагает исследования скрытых интересов. Причины конфликта при компромиссе также не затрагиваются, обе стороны просто ищут возможности решить текущую проблему и удовлетворить свои срочные потребности, не углубляясь в содержание конфликта. Компромисс – это лишь обоюдный шаг навстречу, с целью дальнейшего решения конфликта, но компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию, если она не является сложной и масштабной.

Существует две формы компромисса:

- Пассивный компромисс. Отказ от активной формы действий в отношении оппонента.
- Активный компромисс. Выражается в заключенных договорах, принятии обязательств с одной из сторон и т.п.

Характерные черты человека, использующего стратегию компромисса:

- Использование частичного обмана или легкой лести.
- Ориентация на распределение благ в равных долях между людьми.
- Осторожность в высказывании своего мнения, избегание критики оппонента.

Предпочтение комфортного, конструктивного диалога.

Сотрудничество является наиболее продвинутой стратегией согласно матрице К. Томаса. Если компромисс – это взаимные уступки с целью дальнейшего выигрыша обеих сторон, то сотрудничество – это поиск и нахождение альтернативы, которая полностью удовлетворит интересы обеих сторон без уступок в своих интересах. Сотрудничество затягивает конфликт, ведь необходимо идентифицировать реальные нужды и интересы обеих сторон. Сотрудничество считается одновременно самой сложной, и самой эффективной стратегией.

Данная стратегия включает в себя несколько этапов:

1. Обе стороны конфликта должны признать его существование, признать наличие противопоставленных целей, методов и других причин, послуживших причиной возникновения конфликта.
2. Согласование процедуры переговоров. Оба участника должны договориться где, когда и при каких условиях состоятся переговоры.
3. На переговорах выявляется круг вопросов, которые составляют предмет конфликта, а также вскрываются истинные взгляды сторон на причину конфликта.
4. Разработка вариантов решений. Обе стороны предлагают варианты решения конфликта с учетом обоюдных интересов.
5. Принятие согласованного решения.
6. Реализация принятого решения на практике.

Единственным минусом данной стратегии является невозможность ее использования в некоторых случаях, когда найти решение, устраивающее обе стороны невозможно без взаимных уступок. Главным плюсом данной стратегии является универсальность ее использования против остальных стратегий поведения в конфликте. Человек, придерживающийся тактики сотрудничества, не станет принимать избегание или приспособление оппонента, он относится к нему с уважением и ищет решение, которое бы удовлетворяло интересам обеих сторон, а потому будет призывать оппонента к открытому диалогу.

Характерные черты человека, использующего стратегию сотрудничества:

- Собирает информацию о конфликте и об оппоненте, с целью узнать его истинные мотивы и помочь их удовлетворить
- Ведет подсчет своих ресурсов и ресурсов оппонента, с целью поставить ресурсные ограничения, приемлемые для обеих сторон
- Принимает аргументированные предложения оппонента
- Умеет конструктивно критиковать себя и оппонента, положительно относится к инновациям.

Вопросы для самопроверки:

1. Что является предметом и объектом конфликта?
2. Назовите основные составляющие конфликта.
3. Перечислите и охарактеризуйте организационные конфликты.
4. В чем отличие межличностного конфликта от межгруппового?
5. Назовите основные этапы развития конфликтов в организации.
6. Какие функциональные последствия характерны для конструктивных конфликтов?
7. Какую роль в конфликте играет соперничество?
8. Назовите характерные черты человека, использующего стратегию соперничества.
9. Какие черты присущи человеку, использующего стратегию избегания конфликта?
10. Почему сотрудничество является наиболее продвинутой стратегией урегулирования конфликта?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 17. Эффективность управления персоналом организации.

1. *Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.*
2. *Основные виды и методы анализа систем управления персоналом.*
3. *Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.*
4. *Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.*

Когда мы ведем речь об эффективности *управления персоналом (менеджменте персонала)*, а значит и о методах измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его наиболее оптимального использования в жизнедеятельности организации, развития человеческого капитала и т.п., мы неизбежно сталкиваемся с тем, что основа основ тут – *эффективность трудовой деятельности* этого персонала. И нам надо учиться измерять, отслеживать и оптимизировать трудовую деятельность каждого работника предприятия и каждой группы работников. Если это происходит продуктивно, то можно утверждать и о высокой эффективности управления персоналом.

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на

это ресурсов. То есть, в другой интерпретации, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с *производственным* процессом и его конечными результатами, *социальной* деятельностью общества, *экономическим* развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять *количественные методы* к системе управления, которая принципиально рассматривается с *качественной точки зрения*. Анализ же существующих подходов позволяет выделить *три самых общих подхода*.

Первый подход. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие: 1) прибыль предприятия; 2) затраты на 1 рубль продукции; 3) уровень рентабельности; 4) дивиденды на 1 акцию и т.д.

Второй подход. Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность *живого труда*. В качестве таких показателей выделяются: 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего; 2) общий фонд оплаты труда; 3) темпы роста производительности труда и заработной платы; 4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

Третий подход. Его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие: 1) текучесть персонала; 2) уровень квалификации; 3) затраты на обучение работников; 4) расходы на социальные программы и т.д.

Наука и практика в XX веке выработали различные *методы изучения* состояния действующей системы управления персоналом организации, методы построения, обоснования и реализации новых систем управления. К наиболее известным и эффективным относятся следующие:

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Этот подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функций, оргструктуры, кадров, технических средств управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее можно изучить сущность организации. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы на функции, функции на процедуры, процедуры на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации записей и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и

объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Нормативный метод весьма эффективен и часто применяется на практике. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют: состав и содержание функций по управлению персоналом; численность работников по функциям; тип организационной культуры; критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Вместе с тем, этот метод требует крепкой и постоянно обновляемой множественной нормативной базы. И зачастую база устарела, а расчеты по ней продолжают вести. В результате – немало формализма, а конечный результат может быть неадекватен объективно сложившимся новым условиям внешней и внутренней среды организации, ее потребностям в корректировке наметившихся дисфункций или даже предотвращению разрушения организации.

Метод аналогий получил широкое распространение в деле совершенствования управления персоналом. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными (аналогичными) экономическими и организационными характеристиками. Сущность этого метода заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Морфологический анализ как метод является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем напротив каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим *морфологическую таблицу*.

Идея этого метода заключается в том, чтобы разбить сложную задачу на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.

Функционально-стоимостный метод анализа. Наибольший эффект и качество анализа системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется *система методов комплексе*. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов, которые возможны при использовании одного какого – то метода анализа, пусть даже и проявившего себя положительно в каких-то случаях раньше. Функционально-стоимостный метод анализа – метод универсальный и достаточно широко применяемый в мировой практике менеджмента персонала. Он позволяет при его проведении применять систему методов.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) – метод технико- экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

ФСА основывается на **принципах**:

- *функционально-стоимостного подхода*, который означает исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений для достижения запланированного объема и состава товаров и услуг при минимальном уровне затрат на управление и производство;

- *системного подхода*, означающего исследование объекта как системы, включающей в себя другие составные элементы, без которых невозможно осуществление функций управления: кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления, информация, решения. Рассматриваются внутренние связи между элементами объекта, находящимися во

взаимодействии, а также внешние связи объекта, которые являются частью системы управления более высокого уровня;

- *народнохозяйственного подхода* к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации. Этот подход требует анализа и оценки функций и их носителей на всех этапах жизнедеятельности системы управления (создания, функционирования, развития);

- *коллективного творчества* для поиска и выработки наиболее эффективных вариантов совершенствования управления, который состоит в том, что при проведении ФСА используется различное сочетание интуитивных, дедуктивных и других способов мышления. При этом для решения задач привлекают широкий круг специалистов различного профиля и разных уровней управления;

- *соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации*, который заключается в том, что определяются важность каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями, фактические затраты на их осуществление и качество их выполнения. Затем происходит сопоставление значимости функций с затратами на их реализацию и уровнем качества их осуществления. Этот прием позволяет дать экономическую оценку существующей и предлагаемой системе управления.

Основные задачи ФСА:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;

- снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;

- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;

- улучшение использование производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- сокращение и ликвидация брака.

Основные этапы ФСА:

подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

Выводы:

Как видно из самого общего описания метода ФСА, он весьма сложен и трудоемок. По сути дела, исследуется вся система жизнедеятельности предприятия, а не только, собственно, персонал. ФСА под силу организовать только достаточно крупной организации и, желательно, с привлечением исследовательских сил внешних консалтинговых фирм (как это делают некоторые зарубежные корпорации). Кроме того, внимание к подобным сложным исследованиям должно присутствовать, прежде всего, в управленческой культуре и управленческих стратегиях топ-менеджеров. А еще должны изыскиваться необходимые средства и время, четко планироваться и контролироваться действия групп исследователей – аналитиков, экспертов. Процесс исследований, промежуточные и конечные результаты должны доводиться до всех работников. Очевидно, что подобные исследования должны вписываться в политику демократизации управления, освоения практики «менеджмента тотального качества» и пр. Такие исследования не могут проводиться часто. В промежутках времени между такими системными исследованиями (в три – пять лет) целесообразно проводить более узкие исследования различных аспектов, связанных с эффективностью управления персоналом.

Анализ научных концепций позволяет выделить несколько основных методических подходов к оценке *эффективности трудовой деятельности*:

1) Экономическая эффективность позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям).

Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.

2) Социальная эффективность создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Включает такие показатели, как средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; текучесть персонала; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата;

3) Организационная эффективность оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

4) Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Здесь берется во внимание то, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся *показатели*: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); Балансовая (чистая) прибыль; Затрата (себестоимость, издержки); качество готовой продукции (труда, услуг).

5) Управление производительностью труда – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труд и экономики предприятия. Оно создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям. В перечень *основных показателей* входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда; трудоемкость продукции (работ, услуг); коэффициенты использования рабочего времени.

6) Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных показателей и концепции всестороннего развития личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно включает следующие *группы показателей*: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

7) Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал, месяц) организации в целом, а также ее крупных подразделений (т.е. проводить оценку по конечным результатам).

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодных для различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на *три группы*: экономические, социальные и

организационные. В частности, определяются весовые коэффициенты показателей бальной оценки (т.е. их степень важности в общей совокупности); формируются математические модели стимулирования; предусматриваются частные показатели эффективности; рассчитывается комплексный показатель эффективности; ведется оценка динамики эффективности. 100 баллов соответствует хорошей работе организации за отчетный период.

Такой метод анализа, а значит, и управления эффективностью трудовой деятельности, требует совокупного участия аналитиков предприятия и непосредственных работников, гласного обсуждения всех критериальных и результирующих показателей работы.

8) Оценка трудового вклада (участия) является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих. Используются *критерии*: по шкале достижений в работе; по шкале упущений в работе; по *шкале трудового вклада* (КТВ); распределение заработка по КТВ; распределение премии по КТВ. Унифицированная шкала упущений и достижений, как показали эксперименты и практическое использование данного метода, может быть использована со значениями $0 < \text{КТВ} < 2$.

Методика комплексной *оценки управленческого труда* (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на теории общего балльного метода. Состав критериальных показателей распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период.

Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределять премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения. Возможны и два способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

Выбор конкретной концепции (или совокупности концепций) для оценки эффективности трудовой деятельности в организации зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

Оценка эффективности трудовой деятельности тем или иным методом или совокупностью методов является и основой определения степени эффективности управления персоналом в целом.

Существуют и другие системы оценок и определения с их помощью эффективности управления персоналом организации.

Макарова И.К. предлагает оценивать наиболее важные показатели оценки эффективности управления персоналом в соответствии разработанной ею систематизацией. Эта система проще, чем приведенная выше система А.П. Егоршина, и включает *две группы показателей*: первая – экономического характера и вторая – относящихся к социальной стороне жизнедеятельности организации.

Первая группа – показатели экономического характера:

Показатели подсистемы формирования персонала:

1) показатель численности работников – списочный состав работников, включая всех постоянных и временных работников, а также совместителей;

2) удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непромышленный, административный);

3) качественная структура персонала характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию;

4) квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

Показатели подсистемы использования персонала в организации:

1) показатели производительности труда – отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;

2) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;

3) показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах. В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как частное от деления разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за час продукции и отработанными производительными часами.

4) обратным показателю производительности за один час является показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Этот показатель является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, сервисными организациями.

5) важнейший показатель динамики персонала – текучесть работников, наиболее распространенный метод расчета – это отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

6) показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период;

7) потерянная производительность. Этот показатель рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место;

8) коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

9) общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие:

- базовая заработная плата, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

- переменная заработная плата: выплаты рабочим – сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

- все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

- доплаты и надбавки к заработной плате;

- оплата неотработанного времени;

- взносы в фонд страховых пособий;

- стоимость социальных льгот;

- взносы в фонд социального страхования;

- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;

- затраты на найм, пополнение и обучение персонала;

- другие выплаты.

10) доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период;

11) издержки на одного сотрудника рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за определенный период на численность сотрудников организации. Многие организации рассчитывают данный показатель для различных категорий занятых;

12) издержки на один производительный час. Он рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период.

Показатели подсистемы развития персонала:

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

1) Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию.

2) Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.

3) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.

4) Сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

- прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных материалов, проведение занятий, плата преподавателям и т.д.;

- косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;

- потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения. Существует несколько методов подсчета данного показателя. Так он может определяться как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на рабочую силу за один час.

5) Кроме абсолютного показателя величины издержек, используется такой относительный показатель, как доля издержек в объеме реализации, который показывает, какая часть валового дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.

6) Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности сотрудников. Этот показатель широко используется при сравнении фирмы с ее конкурентами.

7) Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период.

Вторая группа показателей может быть получена с помощью социального (кадрового) аудита.

В современных условиях наряду с оценочными показателями *экономической эффективности* существует потребность оценивать и *социальную эффективность*, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития персонала. В связи с этим при оценке эффективности управления в последнее время уделяется большое внимание **качеству трудовой жизни и трудовому потенциалу**.

С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества трудовой жизни – уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации. Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен. Например, в нем часто выделяются:

- объем и содержание труда;
- условия труда;
- моральный климат в коллективе;
- оплата и стимулирование труда;
- участие в делах фирмы;
- отношение руководства;
- перспективы профессионального роста;
- развитие человеческих ресурсов;
- социальная политика и социальные гарантии и др.

Вышеназванные показатели имеют различную природу, способы оценки и глубину воздействия на поведение работников в организации. Но все они характеризуют основные параметры уровня трудовой жизни, которые должны изучаться с применением *методов социального (кадрового) аудита*, оцениваться на основе анализа *мнений работников* для разработки программы мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации и удовлетворение личных потребностей ее членов.

В настоящее время социальный аудит рассматривается как современный инструментальный (подобно финансовому) анализа системы трудовых отношений, факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Таким образом, **цель социального аудита** – повышение социальной эффективности деятельности организации, снижение текучести и абсентизма, повышения удовлетворенности трудом у работников, развитие человеческих ресурсов для достижения новых стратегических целей.

Обычно в рамках социального аудита осуществляются:

- аудит кадровых процессов;
- аудит трудового потенциала;
- стратегический аудит.

Аудит кадровых процессов оценивает соответствие практических действий руководства по отношению к персоналу планам управления человеческими ресурсами, положениям принятой кадровой политики предприятия.

Аудит трудового потенциала оценивает количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов организации в соответствии с требованиями технологических процессов, новых инновационных стратегий.

Стратегический аудит выявляет возможности формирования конкурентных преимуществ организации в области человеческих ресурсов данной организации.

Успех социального аудита зависит во многом от качества предоставляемой информации, от желания и мотивации заказчика, от профессионализма аудиторов (как внешних, так и внутренних).

Эффективная реализация стратегических задач и краткосрочных планов предприятия в области человеческих ресурсов определяется сегодня также умением менеджеров управлять трудовым потенциалом организации.

В этой связи представляет интерес метод оценки трудового потенциала *предприятий легкой промышленности*, который позволяет определить пути достижения производственных целей и повысить социально – экономическую эффективность.

Результаты проведенного исследования показали, что в общем виде трудовой потенциал может быть представлен сочетанием набора компонентов:

$$ТП = f(K_1...K_n),$$

где *ТП* – компонент трудового потенциала

На *первом этапе* анализа определяются компоненты, наиболее существенные для данного предприятия (отрасли). В зависимости от степени значимости устанавливается их градация.

На *втором* – выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации.

В ходе исследования были установлены *15 наиболее характерных компонентов*, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели предприятия, и построено их «дерево», представляющее собой иерархическую структуру. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости, Затем на основе построения индексной модели определяется динамика трудового потенциала и отдельных его составляющих (см. в табл. 17.1 «Цели предприятия»).

Табл. 17.1. Цели предприятия

Максимизация прибыли	Сохранение ТП
Компоненты	
Рентабельность труда	1. Образование
Опыт	2. Профессионализм
Предпринимательские способности	3. Предпринимательские способности
Профессионализм	4. Опыт
Здоровье	5. Здоровье
Образование	6. Стаж работы
Творческий потенциал	7. Творческий потенциал
Удовлетворенность работой	8. Удовлетворенность работой
Симпатии	9. Ответственность
Стремление к труду	10. Рентабельность труда
Возраст	11. Возраст
Конфликтность	12. Нравственность
Стаж работы	13. Стремление к труду
Нравственность	14. Симпатии
Ответственность	15. Конфликтность

После того, как компоненты определены, каждый из них необходимо увязать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими. Система показателей, принятая для анализа представлена в таблице 17.2 «Система показателей».

Табл. 17.2. Система показателей

№п/п	Компонент	Показатель
1	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	Образование	Данные об уровне образования работников
3	Возраст	Средняя выработка работника возрастной группы
4	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
5	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	Нравственность	Процент потерь раб. времени из-за нарушений труд. дисциплин.
7	Творч. потенциал	Количество инициативных предложений
8	Опыт	Уровень заработной платы
9	Ответственность	Величина прироста полезно используемого времени
10	Симпатии	Стремление коллег видеть конкретного работника
11	Удовл. работой	Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое место работы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стремл. к труду	Количество перевыполненных заданий
14	Предприн. способ	Количество предпринимательских предложений, проектов
15	Рентабельность	Эффективность труда

Характеристика *динамики* составляющих компонентов трудового потенциала по данным трех лет работы предприятия представлена в следующей таблице («Сводная таблица тенденций изменения компонентов»), где по каждому из компонентов тенденция изменения обозначена знаком «+» или «-». Графа «Динамика изменения» характеризует общую тенденцию (см. табл. 17.3).

Табл. 17.3. Сводная таблица тенденций изменения компонентов

№ п/п	Компонент	Изменение по годам	Динамика изменений
1	Здоровье	+++	Улучшение
2	Образование	+++	Улучшение
3	Возраст	- - -	Ухудшение
4	Стаж работы	+++	Улучшение
5	Профессионализм	+++	Улучшение
6	Нравственность	+++	Улучшение
7	Творческий потенциал	- - +	Ухудшение
8	Опыт	- - -	Ухудшение
9	Ответственность	+++	Улучшение
10	Симпатия	- - -	Ухудшение
11	Удовлетворенность работой	+++	Улучшение
12	Конфликтность	- + -	Ухудшение
13	Стремление к труду	- + +	Улучшение
14	Предпринимательские способности	- + +	Улучшение
15	Рентабельность	- + -	Ухудшение

Резюме

Когда мы ведем речь об эффективности *управления персоналом (менеджменте персонала)*, мы неизбежно сталкиваемся с тем, что основа основ – *эффективность трудовой деятельности* персонала.

В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. То есть, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности.

Выделяются три самых общих подхода:

Первый подход: его сторонники считают, что критериальными показателями эффективности управления персоналом должны служить конечные результаты производства. *Второй подход:* сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность *живого труда*. *Третий подход:* его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются: 1) текучесть персонала; 2) уровень квалификации; 3) затраты на обучение работников; 4) расходы на социальные программы и т.д.

Наука и практика в XX веке выработали различные *методы изучения* состояния действующей системы управления персоналом организации, методы построения, обоснования и реализации новых систем управления. К наиболее известным и эффективным относятся: системный анализ; метод декомпозиции; экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом; нормативный; метод аналогий; морфологический анализ; функционально-стоимостный.

Последний (метод ФСА) – метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления – основывается на

принципах: функционально-стоимостного; системного; народнохозяйственного; коллективного творчества; принципе соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации;

Основные задачи ФСА:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;
- снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;
- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;
- улучшение использование производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- сокращение и ликвидация брака.

Основные этапы ФСА:

подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности (по А.П. Егоршину) являются и основой определения степени эффективности управления персоналом в целом. Они базируются на анализе ряда факторов жизнедеятельности организации. Это виды эффективности – экономическая, социальная, организационная, оценка по конечным результатам, управление производительностью труда, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда индивидов и группы, оценка (коэффициент) трудового участия по шкале трудового вклада (КТВ), оценка (коэффициент) управленческого труда (КОУТ).

Выбор конкретной концепции (или совокупности концепций) для оценки эффективности трудовой деятельности в организации зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

Оценка эффективности управления персоналом по двум группам показателей (по И.К. Макаровой) :

- а) показатели экономического характера: подсистемы формирования, использования, развития персонала;
- б) показатели, получаемые с помощью социального аудита – анализа качества трудовой жизни (аудит кадровых процессов, трудового потенциала, стратегический).

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом и всемерное внимание к этой проблематике – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите три общих подхода в анализе эффективности управления персоналом, их особенности.
2. В чем заключается системный анализ управления персоналом?
3. Как можно применять метод декомпозиции в анализе системы управления персоналом?
4. Что такое экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом?
5. Что Вы знаете о нормативном методе анализа управления персоналом?

6. В чем заключается использование метода аналогий в системах управления персоналом?
7. Что такое морфологический анализ и морфологическая таблица?
8. Дайте понятие метода функционально-стоимостного анализа (ФСА)
9. Перечислите основные принципы функционально-стоимостного анализа.
10. Почему существует необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом?
11. Учитываемые показатели подсистемы формирования персонала? Назовите и поясните их суть.
12. Каковы учитываемые показатели подсистемы использования персонала в организации? Перечислите.
13. Какие показатели относятся к оценке подсистемы развития персонала?
14. Какие показатели относят к качеству трудовой жизни?
15. Каковы цели социального аудита в организации?
16. Какие виды аудита (в рамках социального аудита) осуществляются в организациях?
17. В чем заключается аудит кадровых процессов?
18. В чем заключается аудит трудового потенциала?
19. В чем заключается аудит стратегический?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Тема 18. Инноватика в кадровых системах.

1. *Понятие кадровых инноваций и их классификация.*
2. *Цели, задачи, функции, методы и этапы кадровых инноваций.*
3. *Эффективность кадровых инноваций.*

Для описания кадровой инновации рассмотрим основные понятия кадровой инноватики.

Кадровое новшество - новые принципы, методы, а также организационные, управленческие, экономические решения в сфере управления персоналом, впервые предложенные к использованию в организации.

Кадровые новшества могут оформляться в виде документа: стандарта, рекомендации, методики, инструкции и др.

Кадровые инновации - целевые мероприятия по внедрению кадровых инноваций, направленные на повышение уровня и способности персонала решать проблемы эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений) в условиях конкуренции на рынках товаров, труда и образовательные (профессиональные) услуги.

Кадровые инновации являются одним из видов инноваций и используются в кадровой работе предприятий, учреждений и организаций. Они являются основным компонентом управления инновациями в работе персонала, они представляют собой сложный процесс создания, распространения и использования инноваций и просто инноваций, которые представляют практический интерес в работе кадровых служб организации.

Если нововведение означает, что новшество используется, то сущность понятия «инновация» раскрывается в следующих ее характеристиках: ориентация на конечные

результаты прикладного характера, т.е. на быстрое и широкое внедрение; измеримость результата в категориях экономического или социального порядка.

Кадровая инновация - конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получения экономического, социального или другого вида эффекта.

Понимание новых тенденций в развитии рынка труда и использование новых подходов к управлению «новым персоналом» - сотрудниками, характеристики которых соответствуют основным социо-культурным трендам эпохи:

1. Понимание характеристик персонала как источника конкурентоспособности организации, поиск новых подходов для выявления кадрового потенциала.

2. Применение новых методов (в основном в области информационных и телекоммуникационных технологий) для реализации традиционных и новых функций HR.

3. Понимание новой роли HR-отделов в развитии организаций и поддержании их конкурентоспособности - открытие новых компетенций HR-специалистов и форм реализации новых HR-функций.

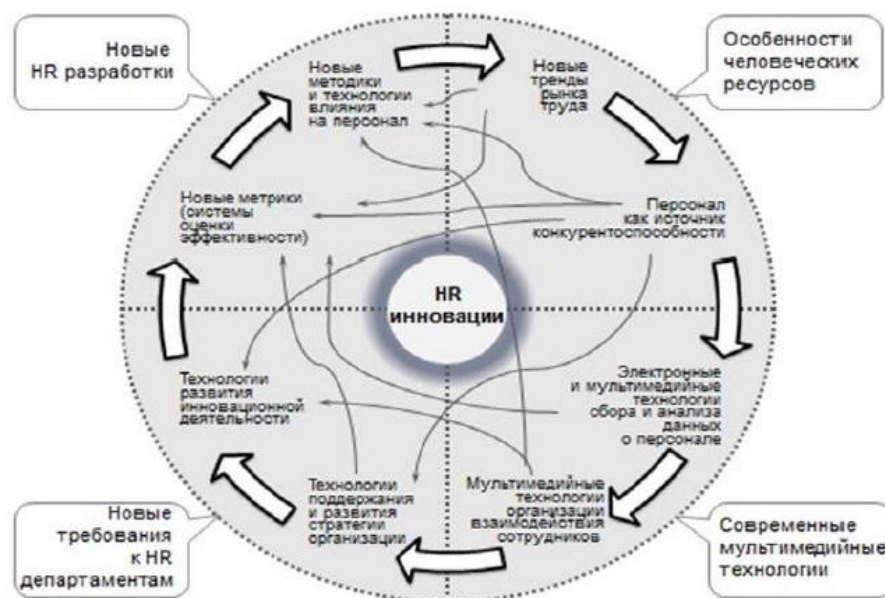
4. Использование специальных HR-технологий, направленных на развитие инноваций в организации (как на организационном, так и на уровне продуктов), преимущественно в области управления проектами.

5. Создание системы новых метрик HR - оценка вклада усилий в области управления персоналом в общую эффективность организации.

6. Технологии управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации и оценки вклада сотрудников.

Общая картина взаимосвязей в рамках предложенной классификации направлений развития кадровых инноваций представлена на рисунке 18.1.

Рис.18.1. Современные представления о сущности инноваций в системах управления человеческими ресурсами



Нововведения в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

- осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение - проблематично);

- процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется осязательнее, чем при материальных инновациях.

Наглядно классификация нововведений в кадровой работе отражена в таблице 18.1. Кадровые нововведения можно классифицировать по следующим признакам:

а) по фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):

Табл.18.1. Классификация нововведений в кадровой работе.

Классификационный признак	Виды кадровых нововведений
1 По объектам	В отношении: 1.1 отдельных работников; 1.2 структурных подразделений; 1.3 организаций.
2 По инновационному потенциалу	2.1 радикальные; 2.2 улучшающие; 2.3 модифицирующие.
3 По масштабу	3.1 крупные (кадровая реформа); 3.2 средние; 3.3 мелкие (точечные).
4 В зависимости от области анализа и построения системы управления организацией	В области: 4.1 целевых подсистем; 4.2 линейных подсистем; 4.3 функциональных подсистем; 4.4 обеспечивающих подсистем.
5 В зависимости от радиуса действия	5.1 внутриорганизационные; 5.2 межорганизационные.
6 По степени осознания работниками	6.1 осознаваемые как необходимые; 6.2 неосознаваемые как необходимые.
7 По времени внедрения	7.1 внедряемые без длительной подготовки; 7.2 внедряемые с длительной подготовкой; 7.3 внедряемые без предварительной подготовки.

- профессиональные и образовательные инновации, то есть инновации в профессиональном обучении в университетах, колледжах и других образовательных центрах. Эта область инноваций занимается инновационным образовательным менеджментом;

- инновации, связанные с поиском и подбором персонала, т.е. с формированием нового и эффективного кадрового потенциала. Эта подгруппа включает новые методы поиска персонала на рынке труда и на предприятии. Эти нововведения - предмет инноваций и кадрового маркетинга;

- кадровые инновации в процессе труда. Эта подгруппа включает в себя новые методы работы с персоналом при разработке нового оборудования и видов труда, аттестацию персонала, новое распределение трудовых функций и полномочий в существующей структуре персонала, методы продвижения и продвижения работников, разработку новых рабочих характеристик и инструкции, улучшающие работу с элитным персоналом;

- инновации, связанные с переподготовкой и повышением квалификации персонала. В эту группу входят кадровые инновации в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребностей в этой области, новые методы включения персонала в трудовой процесс после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и другие;

- инновации в области сокращения персонала и устранения балласта персонала. Это включает в себя совершенствование методов определения несоответствия персонала до требуемого уровня, формирование банков данных о балласте персонала,

совершенствование методов работы с балластом персонала, сокращение и увольнение персонала;

б) по объектам нововведений и инновационного менеджмента в кадрах работы:

- кадровые нововведения в отношении отдельных работников (например, работа с кадровыми специалистами и новаторами) - это производные кадровые операции;
- нововведения в научно-исследовательских и инновационных структурах и их подразделениях («в квадрате» - новые в инновационных структурах);
- создание новых программ, связанных с разработкой и реализацией программ или проектов;
- кадровые нововведения в действующих предприятиях и организациях. Кадровая деятельность на вновь создаваемых и реконструируемых организациях;
- кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны;
- нововведения в работе кадровых служб;

в) по степени радикальности, масштабности и темпам реализации следует различать:

- кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера, связанные с постепенным и частичным обновлением кадровых систем;
- кадровые нововведения радикального (реформистского) характера;
- наличие масштабных кадровых нововведений (масштабных преобразований - это крупномасштабных кадровых нововведений);
- локальные, частичные кадровые нововведения;
- экспресс-нововведения в кадровой работе, осуществляемые в сжатые сроки (обычно связанные с экстремальной ситуацией в кадровой работе, кадровой системе);

г) в отношении элементов механизации управления персоналом:

- инновации в области оценки развития персонала;
- инновации в области прогнозирования и программирования развития персонала;
- инновации в области финансовой и ресурсной поддержки развития персонала;
- инновации в области мотивации развития персонала.

Говоря о кадровых инновациях, важно иметь в виду, что не каждая такая инновация имеет позитивный, прогрессивный и эффективный характер.

Псевдо (греческое ложное, воображаемое) - это ложные, воображаемые кадровые нововведения, которые не только не полезны, но и вредны для персонала и других систем организаций.

Псевдо-инновации в персонале - инновации, порожденные субъективностью в персонале и кадровых системах, которые не обеспечивают реального роста их уровня и эффективности (или не ставят своей задачи) и осуществляются с целью искусственного обновления устаревших методов работы с персоналом. работать (инновационная имитация), скрывая другие действительно рабочие методы, которые подходят псевдоинноватору (инновационная спекуляция), или дискредитировать прогрессивный курс обновления персонала, блокируя прогрессивные инновации и вводя устаревшие или ультрасовременные преждевременные инновации (инновационная дискредитация).

Понятие «кадровая инновация» тесно связано с понятием «управленческая инновация», которое можно определить как любой

организованный метод принятия решений, систему, процедуру или метод управления, который значительно отличается от устоявшейся практики и впервые используется в этой организации. Следует иметь в виду, что новизна связана с практикой управления в этой организации.

При реализации кадровых нововведений берется временной интервал, в течение которого они реализуются:

- мотивация кадровых инноваций - в кадровой работе - система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия, в котором

исполнитель заинтересован как своими, так и кадровыми инновациями, внедренными в организацию;

- управление инновациями в кадровой работе - обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления кадровой работы в соответствии с текущими и будущими целями организации, современными закономерностями развития научно-технического прогресса, требованиями и стандартами государства и профсоюзов в социальной сфере, развитие рынка.

В заключении следует отметить, что кадровые инновации являются не только основой успешного управления персоналом в современной организации, но и деятельностью по внедрению кадровых новшеств, направленных на повышение эффективности профессиональной деятельности в организации. Кадровые нововведения как один из видов новаций могут также быть классифицированы по ряду оснований, как и инновации в других областях экономики и менеджмента.

Целью кадровых инноваций является обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления кадровой системы в соответствии с текущими и будущими интересами, а также целями предприятия, современными закономерностями развития.

На рисунке 18.2 представлен пример системы целей и задач инновационного предприятия.

Рис.18.2. Система целей и задач инновационного предприятия



Кадровые инновации направлены на преобразование мышления, поведения и деятельности людей; распределение полномочий и ответственности; организации и условий труда; корпоративной культуры; стиля и методов руководства; системы вознаграждения, стимулирования, социальных гарантий; постановки кадровой работы и прочее.

Основными задачами управления инновациями в кадровой работе являются:

- создание инновационного потенциала рынка труда и рынка образовательных услуг;

- создание эффективной многоуровневой системы инновационного управления персоналом в государстве, регионе, отрасли и отдельной организации для формирования и эффективного функционирования качественно нового кадрового потенциала;

- сохранение элитной части человеческих ресурсов страны путем проведения инновационных кадровых мероприятий.

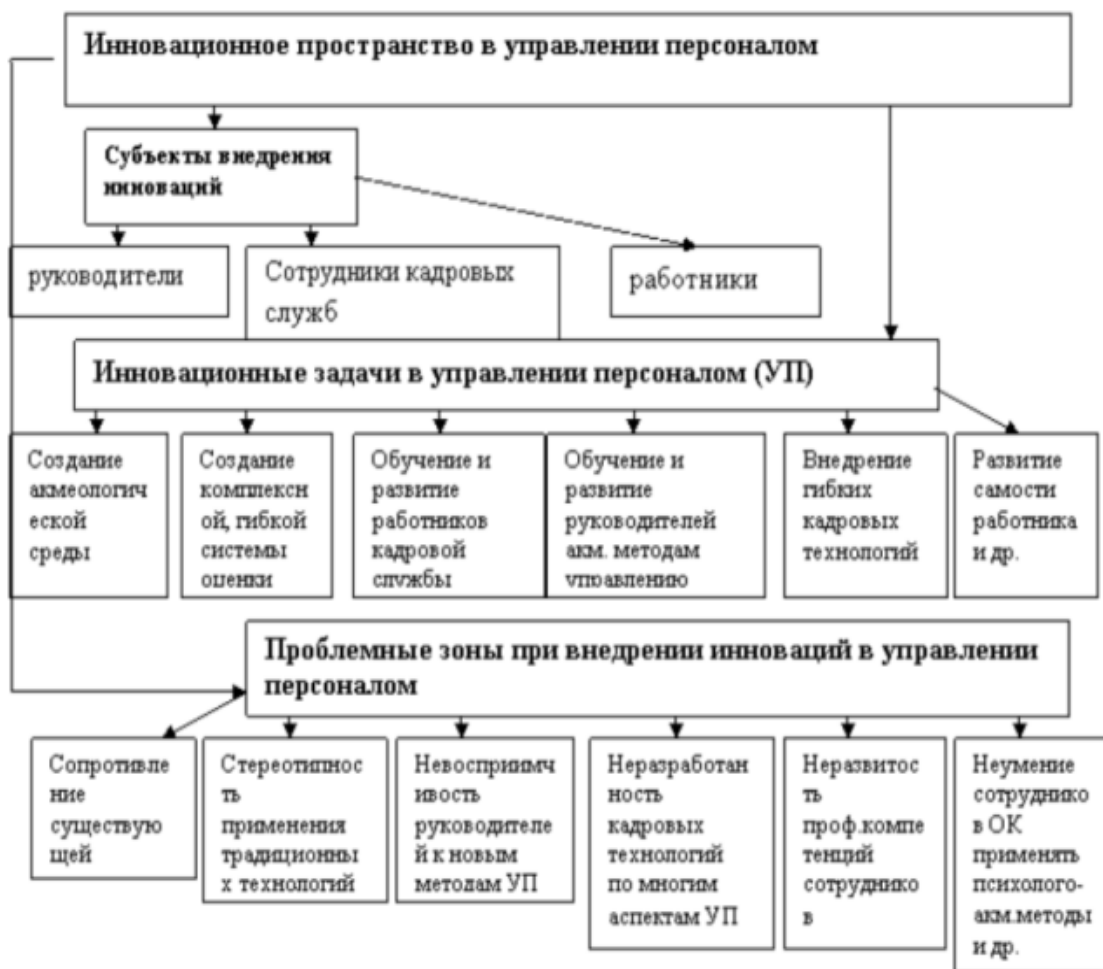
На рисунке 18.3 представлено инновационное пространство в управлении персоналом.

Конечной целью кадровых инноваций является построение эффективной системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, отрасли, организации

для формирования и эффективного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала.

Проще говоря, цель кадровых инноваций - создание условий для формирования работников с высоким уровнем инновационной готовности; становления работника, умеющего адаптироваться к быстрым изменениям рынка, воспринимать и применять новые формы работы, противостоять новым видам давления и обладающего независимым, созидательным умом, готовым к риску.

Рис. 18.3. Инновационное пространство в управлении персоналом



Для инноваций в кадровой работе характерны следующие функции:

- формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений;
- развитие инновационных коммуникаций;
- развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;
- развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения;
- мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала;
- внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления персоналом;
- аттестация и оценка труда кадров инновационных структур, инновационных качеств персонала;
- работа с элитными и новаторскими кадрами;
- разработка нововведений в организации работы кадровой службы;
- организация кадровых инноваций и контроль их реализации;
- разработка схем должностного развития, совершенствование должностных инструкций в связи с развитием рабочих мест, организация труда и персонала и др.

Основная функция кадровых инноваций - реализация инновационного прогнозирования и выработка кадровой инновационной стратегии.

Управление кадровыми инновациями строится на следующих принципах:

- целедостижение;
- научность;
- комплексность;
- экономичность;
- адаптивность;
- конкурентоспособность;
- оптимальность.

К методам управления кадровыми инновациями следует отнести:

- выявление мнений;
- аналитические;
- оценки;
- генерирование идей;
- принятие решений;
- прогнозирование;
- наглядного представления;
- аргументации.

Выделяют следующие этапы управления кадровыми нововведениями в управлении персоналом: разработка нововведения, определение восприимчивости персонала к нововведениям, внедрение нововведения, использование и сопровождение нововведения. Этапы управления кадровыми нововведениями представлены на рисунке 18.4.

Рис. 18.4. Этапы управления кадровыми нововведениями



Разработка инновации, которая включает определение актуальности проблемы (идеи), выявление и формулирование целей и задач, которые являются ясными и выполнимыми для реализации, а также разработку содержания инновации, планирование системы мер для их реализации, обозначение конечных результатов, необходимых ресурсов. На этом же этапе определяются участники инновации.

На этапе определения восприимчивости персонала к инновациям выявляются возможные причины сопротивления персонала инновациям и соответствующим технологиям управления, которые позволяют преодолеть сопротивление изменениям и создают атмосферу принятия инноваций.

Внедрение инноваций является основным этапом, на котором осуществляется вся необходимая работа по внедрению инноваций: заключаются соглашения, внедряются средства связи, системы стимулирования, детальное проектирование, оперативное планирование, мониторинг хода работ, Основные показатели регулируются, деятельность координируется.

На этапе использования и поддержки инноваций результаты суммируются, возможные конфликты разрешаются, кадровые инновации тестируются, персонал

обучается, создается социальная база для поддержки инноваций, перераспределяются обязанности и полномочия.

Как видно из вышесказанного, кадровые инновации являются основой инновационного развития любой организации, поскольку обеспечивают необходимые условия для формирования и эффективного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала.

Для оценки инноваций используются показатели эффективности и эффективности кадровых инноваций.

Экономический эффект от нововведений в системе управления персоналом может быть выражен в экономии, получаемой за счет сокращения текучести кадров, уменьшения сложности функций службы управления персоналом, численности управленческого персонала, потери рабочего времени и непроизводительных затрат, экономии за счет уменьшению потерь от болезней и травм и т. п.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом обеспечивает значительную экономию на предприятии.

1. Экономия за счет снижения текучести кадров (\mathcal{E}_T), р., рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n P_i \times \left(1 - \frac{K_{v2}}{K_{v1}} \right),$$

где K_{v1} , - фактический коэффициент текучести, %; K_{v2} - ожидаемый коэффициент текучести, %; P_1 - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но дорабатывают две недели; P_2 - ущерб от недополучения продукции от новичков;

P_3 - затраты на обучение новичков;

P_4 - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

P_5 - другие расходы, связанные с текучестью;

n - количество видов ущерба.

2. Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма (\mathcal{E}_3), р., рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_3 = \sum_{i=1}^n P_{ni} \times \left(1 - \frac{K_{p2}}{K_{p1}} \right),$$

где K_{p1} и K_{p2} - потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года соответственно до и после внедрения мероприятий, дн.;

P_{ni} - средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, р. (определяется по данным за последние 3-5 лет, состоит из слагаемых):

P_{n1} - выплата по временной нетрудоспособности;

P_{n2} - оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

P_{n3} - выплата пенсий при уходе за инвалидом;

P_{n4} - затраты на медицинское обслуживание и медикаменты;

P_{n5} - затраты на санаторно-курортное лечение за счет компании;

P_{np} - другие виды затрат;

n - всего видов затрат.

3 Экономические результаты от сокращения численности аппарата управления ($\mathcal{E}_{зп}$), р., рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{зп} = \mathcal{C}_{сокp} \times \mathcal{Z}_{cp} \times (1 + \Pi_c / 100),$$

где $\mathcal{E}_{зп}$ - экономия заработной платы, р.;

$\mathcal{C}_{сокp}$ - число сокращаемых единиц управленческого аппарата, чел.;

\mathcal{Z}_{cp} - среднегодовая зарплата на одного работника аппарата управления, р.;

Пс - процент отчислений на заработную плату.

4 Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат (Эпв) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{пв}} = (B \times \mathcal{C} \times \Phi) \times S,$$

где Эпв - экономия за счет сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат, р.;

B - сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение дня, ч;

Ч - численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;

Ф - годовой фонд рабочего времени одного работника, дни;

S - средняя годовая стоимость 1 чел.-ч работника, р.

5 Расчет годовой экономии от снижения трудоемкости обработки информации (Эит) можно определить по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ит}} = \sum_{i=1}^n (T_{1i} - T_{2i}) \times S,$$

где T_{1i}, T_{2i} - трудоемкость i-й процедуры (операции) по обработке информации соответственно до и после реализации мероприятий, чел.-дн.,

S - средняя годовая стоимость 1 чел.-дн. управленческого персонала, р.

n - число процедур (операций).

Эффективность инноваций в системе управления персоналом определяется как отношение общего экономического эффекта, полученного в результате внедрения инновации, к общей годовой стоимости внедрения или к общей стоимости затрат на управление персоналом.

Затраты на внедрение инноваций в системе управления персоналом включают в себя расходы на оплату труда проектной команды, услуги внешних консультантов, расходы на приобретение информационных баз данных, аппаратного и программного обеспечения и т.д.

Показатель эффективности инноваций в системе управления персоналом можно рассчитать по следующей формуле:

$$E_{\text{ки}} = \mathcal{E}_{\text{ки}} / Z_{\text{ки}},$$

где E_{ки} - коэффициент эффективности кадровой инновации;

Э_{ки} - совокупный экономический эффект от внедрения кадровой инновации, р.;

Z_{ки} - суммарные годовые затраты на управление, р.

Рентабельность инноваций отражает показатель ROI (Return of Investment) - финансовый показатель, характеризующий доходность вложений в систему управления персоналом. ROI рассчитывается по следующей формуле:

$$ROI = (\mathcal{E}_{\text{ки}} - Z_{\text{ки}}) / Z_{\text{ки}} \times 100\%.$$

Используя данные показатели можно оценить эффективность как отдельных подсистем управления персоналом, так и конкретных программ (обучения, адаптации, HR-маркетинга и т. д.).

Вопросы для самопроверки:

1. Имеются ли различия между понятиями «кадровое новшество», «кадровое нововведение», «кадровая инновация»?
2. Расскажите о роли кадровых инноваций в управлении персоналом.
3. Какие направления классификации кадровых инноваций в большей степени отражают новизну в инновационных процессах?
4. Какие существуют классификации кадровых инноваций?
5. Что является конечной целью кадровых инноваций?
6. Раскройте основные отличия кадровых инноваций от продуктовых и технологических инноваций.
7. Как рассчитывается рентабельность инноваций?

Список использованной литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Учебное издание

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»
для студентов направления подготовки
Профессиональное обучение (по отраслям),
магистерская программа: «Управление персоналом»,
(в 3-х частях). Часть 3

С о с т а в и т е л ь:
Евгений Сергеевич Небесский

Печатается в авторской редакции.
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать _____
Формат 60x84¹/₁₆. Бумага типограф. Гарнитура Times
Печать офсетная. Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____
Тираж 100 экз. Изд. № _____. Заказ № _____. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного
университета имени Владимира Даля

*Свидетельство о государственной регистрации издательства
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.*

Адрес издательства: 91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а
Телефон: 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60
E-mail: izdat.lguv.dal@gmail.com **http:** //izdat.dahluniver.ru/

