

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

*В двух частях*

Часть 2

Под редакцией Т.Г. Озерниковой

*Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия  
для обучающихся по программам высшего образования  
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
(квалификация (степень) «бакалавр»)*

Иркутск  
Издательство БГУ  
2015

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.291.6-21я7  
У67

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. Т.Д. Макаренко  
д-р экон. наук, доц. Н.Б. Грошева

*Коллектив авторов:*

доктора экономических наук В.Г. Былков (гл. 6), Т.Г. Озерникова (предисл., гл. 1, 4, 11, 12), Н.Г. Солодова (гл. 1, 3, 5), кандидаты экономических наук Н.В. Балашова (гл. 1, 3, 5, 7, 9), Т.А. Беркович (гл. 8, 17), Н.В. Кузнецова (гл. 13), И.Г. Носырева (гл. 2, 7), Е.А. Петрова (гл. 1, 2), А.В. Скавитин (гл. 14), А.И. Ширшков (гл. 16), старшие преподаватели А.Н. Васильева (гл. 5, 7, 9, 10, 15), О.В. Ганаза (гл. 1–3), ассистент А.Г. Тизенберг (гл. 5, 7).

У67      Управление персоналом организации : учеб. пособие : в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015.

ISBN 978-5-7253-2862-2  
Ч. 2. – 378 с.  
ISBN 978-5-7253-2874-5

Представлены основные функциональные подсистемы системы управления персоналом организации. Помимо традиционно рассматриваемых аспектов (наем и отбор, оценка, развитие персонала, организационная культура и др.) раскрыты методы определения потребности организации в кадрах, профессионального отбора, рассмотрено управление высвобождением персонала, организация и оплата труда, мотивация трудовой деятельности, управление охраной труда, документационное обеспечение управления персоналом, а также основы аудита и контроллинга персонала.

Для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Может быть полезно студентам других направлений подготовки, специальностей, а также магистрантам, преподавателям и практическим работникам, интересующимся проблемами управления персоналом.

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.291.6-21я7

ISBN 978-5-7253-2874-5 (ч. 2)  
ISBN 978-5-7253-2862-2

© Коллектив авторов, 2015  
© Издательство БГУ, 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 10. Управление развитием персонала .....</b>	<b>6</b>
10.1. Организация системы управления развитием персонала .....	6
10.2. Обучающая функция предприятия: виды, формы, концепции и методы обучения .....	22
10.3. Особенности обучения в период адаптации персонала .....	33
10.4. Планирование карьеры .....	41
10.5. Управление талантами .....	61
<b>Глава 11. Мотивация трудовой деятельности .....</b>	<b>68</b>
11.1. Понятие трудовой мотивации .....	68
11.2. Мотивация и стимулирование труда .....	76
11.3. Управление мотивацией персонала .....	85
11.4. Измерение мотивации .....	98
<b>Глава 12. Оплата труда персонала .....</b>	<b>106</b>
12.1. Оплата труда как основная форма стимулирования персонала .....	106
12.2. Тарифная система оплаты труда .....	114
12.3. Формы и системы оплаты труда .....	126
12.4. Организация премирования работников .....	141
12.5. Бестарифная система оплаты труда .....	145
12.6. Грейдинг .....	151
<b>Глава 13. Документационное обеспечение управления персоналом .....</b>	<b>161</b>
13.1. Состав и виды кадровой документации .....	161
13.2. Документирование процессов движения кадров .....	169
13.3. Формирование и ведение личных дел .....	176
13.4. Ведение трудовых книжек .....	180
13.5. Систематизация и хранение документов кадровой службы ..	187

<b>Глава 14. Управление высвобождением персонала.....</b>	<b>196</b>
14.1. Процесс высвобождения: экономико-психологические аспекты .....	196
14.2. Подсистема высвобождения персонала и принципы управления высвобождением .....	204
14.3. Предотвращение увольнений и поощрение добровольных увольнений .....	206
14.4. Управление высвобождением персонала .....	213
14.5. Внутренний аутплейсмент.....	221
<b>Глава 15. Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала.....</b>	<b>230</b>
15.1. Социально-трудовые отношения: понятие, виды и типы, субъекты .....	230
15.2. Модели регулирования социально-трудовых отношений .....	240
15.3. Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений. Трудовые споры .....	244
15.4. Социальная защита и социальное страхование персонала .....	256
<b>Глава 16. Управление охраной труда .....</b>	<b>269</b>
16.1. Теоретические основы управления охраной труда .....	269
16.2. Система управления охраной труда .....	275
16.3. Организация и координация работ по охране труда .....	281
16.4. Планирование и финансирование трудоохранных мероприятий.....	284
16.5. Оценка состояния охраны труда. Контроль состояния охраны труда .....	286
<b>Глава 17. Основы кадрового аудита и контроллинга .....</b>	<b>292</b>
17.1. Общее понятие контроллинга. Контроллинг в системе управления персоналом .....	292
17.2. Общее понятие об аудите. Аудит персонала в системе контроллинга.....	307
17.3. Затраты на персонал. Бюджетирование затрат на персонал.....	332

17.4. Аудит трудового потенциала и диагностика результатов его использования.....	353
<b>Список рекомендуемой литературы .....</b>	<b>360</b>
<b>Приложения</b>	
13. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации.....	371
14. Пример построения системы грейдов с помощью метода Э. Хэя .....	374

## ГЛАВА 10. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

### 10.1. Организация системы управления развитием персонала

Концепция «человеческих ресурсов» направлена на более активную реализацию функции управления развитием персонала. Данная концепция получила широкое распространение в США с середины 1970-х гг. и по-прежнему, несмотря на кризисный период в экономике, продолжает свое развитие. Согласно этой концепции, персонал – это не менее важный ресурс производства, чем финансы, технологии, сырье и материалы, оборудование и проч. Таким образом, организация может этот ресурс накапливать так же, как и другие виды ресурсов, или сокращать его в зависимости от стратегии предприятия и необходимости рационализировать процессы хозяйственной деятельности.

Значительный вклад в понимание роли развития человеческих ресурсов организации внесла теория человеческого капитала. В данном случае развитие персонала становится все более важным; в государстве и бизнесе происходит осознание того, что человеческие ресурсы можно не только учитывать, но и превращать их в капитал, который приносит прибыль и способствует качественному развитию общества. Об этом свидетельствует также тот факт, что за рубежом чаще используется термин «human resources management», чем «персонал», «кадры» и т. п., а в последние годы все чаще говорят о «human capital».

Человеческим капиталом и консультированием в области его развития и использования занимаются не только консалтинговые агентства, но и целые институты, которые в начале XXI в. активизировали свою деятельность в крупнейших российских и транснациональных корпорациях («ТНК-ВР», «РУСАЛ», «БАЗЭЛ», «Северсталь», «СУЭК», «Норильский Никель» и др.).

За рубежом совокупный объем средств на развитие конкретного сотрудника, предоставление ему возможностей для обучения и иного напрямую связан с результатами его производственной деятельности и отражает его ценность для работодателя.

Происходит изменение «технологии» обучения. Повышается интенсивность учебного процесса, прежде всего, благодаря внедрению компьютерной видео- и телевизионной техники. Обучение с использо-

ванием компьютеров и видеосистем с обратной связью (интерактивное обучение) позволяет сокращать время обучения вдвое.

Наиболее интенсивно обучение проходит в тех отраслях, где осуществляются активная разработка и внедрение новых видов продукции и технологий (производство электронно-вычислительной аппаратуры, химическая, аэрокосмическая промышленность и т. д.). Нередко даже сами крупные организации прибегают к объединению усилий в области развития персонала.

Одна из наиболее интересных инициатив по повышению квалификации и переподготовке кадров была предпринята тремя ведущими автомобилестроительными корпорациями США, создавшими совместно с профсоюзом автомобилестроителей «фонд 10 центов в час». Первоначально этот фонд был учрежден по договоренности с профсоюзом компанией «Форд», через два года присоединилась «Дженерал моторз», еще через два года – «Крайслер». Оговоренный вначале взнос «Форда» составлял 10 центов на каждую почасовую ставку рабочего. Со вступлением «Дженерал моторз» взнос увеличился до 25 центов за час. В настоящее время он равняется в среднем 22,5 цента за час. Собранные таким образом средства пошли на учреждение центров по подготовке и развитию кадров. Программы рассчитаны преимущественно на 8 недель обучения: дважды в неделю по 1,5 часа в день. Особенностью данной инициативы является также отказ от стремления к узкой специализации знаний и рабочих навыков.

Таким образом, развитие персонала предприятия является собой продолжение процесса формирования человеческого капитала предприятия и общества в целом.

Современной идеологией развития персонала можно считать концепцию непрерывного образования. Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют

в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;

- изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Развитие персонала необходимо рассматривать не только как одну из ведущих функций в управлении персоналом, но и философию организации, которая способствует качественному ее развитию и, как минимум, сохранению рыночных позиций на прежнем уровне.

Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл выявили различия целей непрерывного образования у работодателя и у работника (табл. 10.1).

Поскольку, как правило, организация создается для достижения конкретных бизнес-целей в определенной сфере деятельности, задачи развития персонала конкретизируются в соответствии со спецификой бизнеса, например:

- в сфере услуг – улучшение обслуживания клиентов (включая всю сервисную цепочку);

- в сфере продаж – увеличение количества сделок, объемов продаж и стабильность продаж (т. е. работа, нацеленная на постоянных покупателей);

- в производственной сфере – увеличение производительности труда, безопасности труда, снижение аварийности, сохранение стабильности функционирования предприятия и технологической и производственной цепочек;

- в случае необходимости выполнения командной работы, увеличения либо обретения сплоченности коллектива и так называемого «чувства локтя», вызванных выполнением общих бизнес-процессов – различные тренинги, направленные на командообразование.



Таблица 10.1

## Цели обучения с точки зрения работодателя и работника

<b>Точка зрения работодателя</b>	<b>Точка зрения наемного работника</b>
Организация и формирование персонала управления	Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации
Овладение умением определять, понимать и решать проблемы	Приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности
Воспроизводство персонала	
Интеграция персонала	Приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы
Гибкое формирование персонала	
Адаптация персонала	Развитие способностей в области планирования и организации производства
Внедрение нововведений	

Следовательно, выполняя данную функцию в сфере управления персоналом, HR-специалист в каждом отдельном случае выбирает свой метод реализации этой функции. Чаще всего это происходит путем комбинирования различных видов и форм обучения. Однако, реализуя систему развития персонала, необходимо учитывать план стратегического развития предприятия, результаты анализа уровня профессионально-квалификационного развития персонала.

Рассматривая подсистему обучения и развития персонала, следует выделить основные мероприятия<sup>1</sup>, которые должны быть в ней реализованы:

- определение потребностей в обучении и развитии для разных групп работников с учетом корпоративных стандартов и программы обучения;
- формирование бюджета по обучению и развитию;
- определение и планирование форм, видов и поставщиков обучения для разных групп работников;
- разработка и внедрение методологии оценки эффективности обучения;
- разработка планов развития карьеры для разных групп работников.

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие. М., 2011. С. 177.

Таким образом, система развития персонала является стратегической системой любого предприятия, независимо от формы собственности и масштабов деятельности.

Формирование системы развития персонала относится к стратегии, помогающей организации сохранить достигнутый «статус-кво», а также улучшить свои конкурентные позиции.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, заключаются в следующем:

1. Мотивации дополнительного обучения способствует полная и достоверная информированность работников организации о возможных формах обучения. Влияние этого обучения на их профессиональный статус и, как следствие, возможное изменение уровня и / или характера материального обеспечения также должно быть донесено до сотрудников.

2. Поощрение учащихся, хорошие условия для занятий, своевременная оценка результатов обучения будут способствовать формированию и поддержанию климата в организации, благоприятствующего стремлению работников к обучению.

3. Теоретическое и практическое обучение должны сочетаться в зависимости от потребностей организации.

Система развития персонала начинается с процесса профессионального обучения (рис. 10.1).

На практике организация процесса обучения и развития персонала происходит следующим образом:

#### *Определение потребностей*

1. Отдел, ответственный за организацию обучения и развития персонала, за 3–6 месяцев до начала следующего календарного года осуществляет рассылку запросов о необходимости обучения в будущем году.

2. Структурные подразделения – руководители совместно с сотрудниками определяют свои потенциальные потребности и указывают их в специальной форме, которая должна содержать такие сведения, как:

- наименование обучающей организации;
- местонахождение обучающей организации (город, страна);
- наименование / направление обучающих курсов / мероприятий;
- период обучения;
- ФИО сотрудника, направляемого на обучение;
- ориентировочная стоимость обучения.

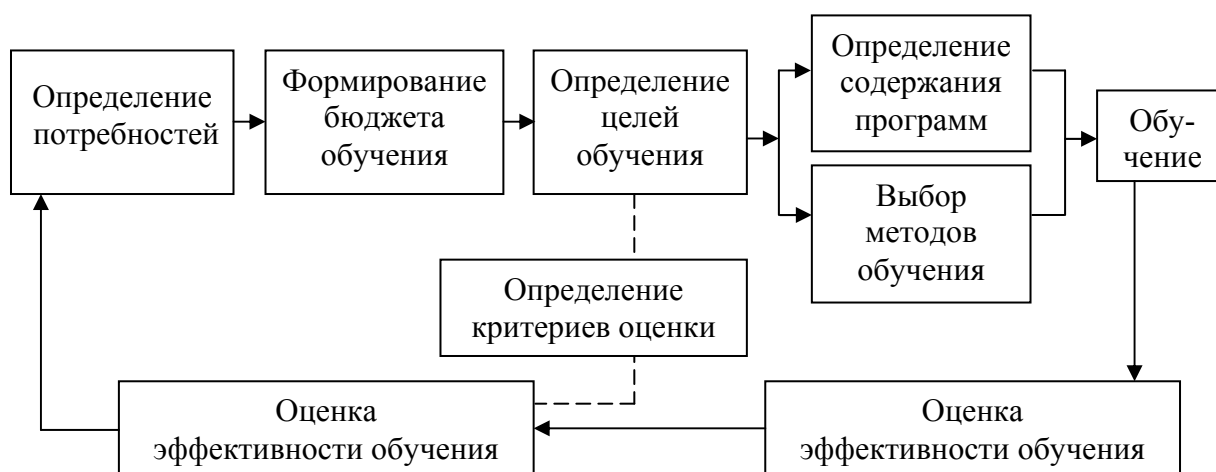


Рис. 10.1. Процесс профессионального обучения<sup>1</sup>

3. Отдел, ответственный за организацию обучения и развития персонала, обрабатывает поступившие заявки и вносит дополнение в сформированный план по результатам тестирований и текущих программ развития (например, при работе с кадровым резервом, при работе с проектами управления талантами и т. п.).

*Формирование бюджета, определение целей, содержания программ и методов обучения*

4. На основании информации о потребности в обучении и развитии персонала формируется годовой план обучения, уточняются стоимость обучения и местонахождение обучающей организации (так как это влияет на величину командировочных расходов).

5. Определение целей обучения является основным критерием при окончательном формировании плана: утверждении кандидатур, подлежащих обучению, а также обучающих организаций.

6. На основании годового плана обучения формируется бюджет, который включает в себя непосредственные расходы на обучение, командировочные расходы, а также суммы налоговых платежей.

*Обучение персонала*

7. Сотрудник направляется для обучения.

8. Сотрудник проходит обучение и приобретает профессиональные знания и навыки.

<sup>1</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2002. С. 152.

## *Оценка эффективности обучения*

9. Оценку производят обученный сотрудник, его коллеги, непосредственный руководитель, а также служба по управлению персоналом.

10. На основании результатов оценки принимается решение о необходимости и целесообразности дальнейшего обучения, определение направлений обучения, его целей и задач.

На эффективность обучения оказывают влияние некоторые факторы (табл. 10.2, рис. 10.2).



Рис. 10.2. Факторы, оказывающие влияние на эффективность обучения<sup>1</sup>

Таблица 10.2

### Представление об эффективности обучения с позиций различных субъектов<sup>2</sup>

Субъект процесса	Что оценивает?	Что использует для оценки?
Преподаватель, ведущий курса  (который часто является и разработчиком программы обучения)	Оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий	Экзамены Зачеты Упражнения
Клиент, участник программы обучения  (направленный на курсы вышестоящим руководителем)	Ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у слушателя интерес к данной теме, наличие или отсутствие сформированного конкретного представления о технологии работы	Опрос Обратная связь по результатам обучения Анкеты

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М., 2007. С. 88.

<sup>2</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом» (М., 2002. 560 с.).

Субъект процесса	Что оценивает?	Что использует для оценки?
Заказчик  (оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар)	Оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность	Аттестация работников через определенный промежуток времени Интервью с руководителем по анализу проблем деятельности

**Модель Киркпатрика.** В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филлипса, который предложил модифицировать модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика, добавив пятый уровень – расчет показателя возврата инвестиций (ROI).

Согласно модели Киркпатрика, эффективность обучения оценивается на четырех уровнях (табл. 10.3):

1) реакция участников – степень их удовлетворенности тренинговой программой и действия, которые они планируют предпринять в дальнейшем;

2) уровень знаний – изменение знаний, навыков, установок участников после посещения тренинга. Желательно замерять уровень знаний до и после тренинга;

3) применение знаний – измерение рабочего поведения сотрудника в ходе выполнения его должностных обязанностей;

4) влияние на бизнес-результаты – влияние проведенной программы обучения на бизнес-показатели сотрудника или подразделения.

Таблица 10.3

Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика<sup>1</sup>

Уровень	Основные характеристики	Методы оценки	Особенности оценки
Реакция	Первоначальная оценка обучения участниками, зачастую первая, не объективная, а эмоциональная реакция. Важна для формирования положительного отношения к конкретной программе обучения	Анкеты обратной связи. Устное обсуждение результатов тренинга	Доступность и дешевизна получения информации, ее обработки, простота анализа результатов

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом» (С. 325).

Уровень	Основные характеристики	Методы оценки	Особенности оценки
Обучение	Изменение установок, приобретение новых и совершенствование старых навыков обучающихся, повышение качества знаний участников тренинга	Проведение ассесмента до и после проведения тренинга. Наблюдение и интервью. Оценка изменений в поведении линейными менеджерами. Наблюдение	Четкие критерии, по которым можно оценить эффективность; возможность оценить достаточно сложные навыки
Поведение	Использование знаний, полученных в процессе тренинга в реальной работе, перевод полученной информации из знаний в практическое поведение	Оценка изменений в качестве работы. Фокус-группы	Один из важнейших уровней позволяет оценить действительный эффект тренинга, однако требует сотрудничества со стороны линейных менеджеров
Результаты	Получение практических результатов для бизнеса	Результаты деятельности прошедшего обучение до и после тренинга. Проведение ассесмента до, во время обучения, сразу после обучения и через определенный период времени после обучения	Один из самых дорогостоящих уровней оценки, требует длительного времени для получения объективных результатов (иногда более года)

Оценка должна проводиться на каждом уровне, иначе нельзя сделать вывод о влиянии обучения на конечный результат.

После того как определено влияние тренинга на бизнес-результаты компании (4-й уровень модели Киркпатрика), каждый из показателей можно перевести в денежное выражение и рассчитать показатель возврата на инвестиции<sup>1</sup>.

**Методика компании «Хониуэлл».** Эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

где  $P$  – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;  $N$  – число обученных работников;  $V$  – стоимостная оценка различия в результативности труда

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г. [и др.]. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. С. 324.

лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;  $K$  – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);  $Z$  – затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

В условном примере стоимостная оценка различия принята в 15 тыс. дол. (что близко к реальным оценкам), эффект обучения ( $K$ ) составляет  $3/4$  этой величины.

Эффективность программы обучения 20 работников в предположении, что стоимость программы (в расчете на слушателя) составляет 1 тыс. дол., а эффект программы имеет место в течение двух лет, составит 430 тыс. дол.  $(2 \cdot 20 \cdot 15\,000 \cdot 0,75 - 20 \cdot 1000)^1$ .

Система обучения и развития персоналом на прогрессивном предприятии должна заниматься, прежде всего, управлением развитием человеческого капитала организации – это понятие еще более широкое в сравнении с управлением обучением и развитием персонала, так как затрагивает также и капитал здоровья.

Вкладывать финансовые средства в обучение и повышение культуры физически слабого персонала нецелесообразно, так как предприятие может столкнуться с преждевременным прекращением его жизнедеятельности.

В этом случае оно будет вынуждено нести затраты на наем, подбор, адаптацию и обучение нового персонала. Кроме того, отсутствие деятельности по развитию капитала здоровья чревато увеличением количества временно нетрудоспособных сотрудников и, как следствие, снижением производительности труда. Именно поэтому необходимо проводить профилактические мероприятия.

Управление развитием человеческого капитала организации (ЧКО) должно включать следующие *этапы*:

1. Распределение обязанностей между сотрудниками разного уровня:

---

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 38–39.

– топ-менеджеры (несут ответственность за стратегические ориентиры);

– дирекция по управлению персоналом и отдел по развитию персонала (подразделение, в компетенции которого входит развитие персонала компании, развитие человеческого капитала организации) – несут ответственность за стратегические ориентиры, управление и реализацию тактических мероприятий;

– менеджеры среднего звена (несут ответственность за реализацию тактических мероприятий);

– рядовые сотрудники.

2. Определение стратегии и тактики управления человеческим капиталом организации.

3. Реализация мероприятий по управлению развитием и по развитию ЧКО:

– формирование, развитие и укрепление корпоративной культуры;

– развитие и укрепление капитала образования;

– развитие и укрепление капитала здоровья.

4. Определение эффективности управления развитием ЧКО: выявление зон успеха и зон потерь (как относительных, так и абсолютных).

5. Реализация корректирующих мероприятий по усилению зон успеха, минимизации и устранению зон потерь.

6. Определение эффективности корректирующих мероприятий.

Условия эффективности внутрифирменного обучения персонала:

1. Анализ существующего положения.

2. Оценка перспектив.

3. Формирование образа «желаемого будущего».

4. Прогноз изменений.

5. Подготовка проектов изменений.

6. Определение сроков и затрат.

Можно констатировать постепенный переход от традиционного внутрифирменного обучения к интегрированному обучению, учитывающему развитие организации в целом.

Основные отличия этих подходов представлены в табл. 10.4.



Таблица 10.4

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения<sup>1</sup>

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Интегрированное обучение, совме- щенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководи- тель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения раз- решать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализа- ции, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподава- телей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффек- тивность	Приспособление, изменение, информи- рование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организа- торы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к си- туации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подго- товке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, ко- торые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

В последние годы в HR-менеджменте все чаще используется термин «управление знаниями». Его появление тесно связано с развитием другой теории человеческого капитала.

*Управление знаниями* (англ. *knowledge management*) – это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности компании за счет использования полного набора инструментов охраны, управления и экономики нематериальных активов компании.

Управление знаниями – это «...процесс накопления и приложения знаний как результат деятельности всего человеческого рода в течение

<sup>1</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. URL: <http://www.aup.ru/books/m152/> (дата обращения: 01.03.2009).

длительных периодов времени должен следовать статистическому закону экспоненциального роста и не может быть приостановлен»<sup>1</sup>.

На практике идея управления знаниями получила развитие в середине 90-х гг. XX в. в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации приобрели особую остроту, став критическими. Выяснилось, что основное узкое место – это обработка знаний, накопленных специалистами компании (именно такие знания обеспечивают ей преимущество перед конкурентами). Знание, которое не используется и не возрастает, устаревает и становится бесполезным, точно так же, как деньги, которые хранятся, не превращаясь в оборотный капитал, в конечном счете, обесцениваются. Знание же, которое распространяется, приобретается и обменивается, наоборот, генерирует новое знание. Натан Мирволд, бывший руководитель исследовательских работ компании Microsoft, считает, что выдающийся сотрудник стоит в 10 000 раз больше, чем обычный. Почему? Из-за качества его идей<sup>2</sup>.

Можно привести следующий пример использования управления знаниями на практике. С тех пор, как в 1981 г. Джек Уэлч принял на себя руководство General Electric, компания создала больше материальных богатств, чем любая другая компания в мире. Одним из главных факторов этого успеха было то, что одну и ту же информацию о производительности каждого из своих подразделений General Electric организовывала по-разному для разных целей. Компания сохранила традиционные ежегодные финансовые и маркетинговые отчеты как способ оценки деятельности своих подразделений. Но для выработки стратегии на отдаленную перспективу данные из этих отчетов систематизировались по-другому: так, чтобы были видны неожиданные успехи и провалы, а также события, которые не укладываются в рамки ранее составленных планов. Третий способ систематизации тех же самых данных состоял в том, чтобы сосредоточить внимание на эффективности инновационной деятельности компании, – ведь именно этот показатель превращается в главный фактор при определении размеров поощрительных выплат и вознаграждений генеральному менеджеру и представителям менеджмента каждого отдельного подразделения. Наконец, те же самые данные организовывались по другой схеме для нужд руководства подразделениями и повышения профес-

---

<sup>1</sup> Борн М. Моя жизнь и взгляды. М., 2004. С. 51.

<sup>2</sup> Годин С. Идея-вирус? Эпидемия! Заставьте клиентов работать на ваш сбыт. СПб., 2005. С. 31–32.

сионального уровня сотрудников. Именно на этот последний вид отчета руководство опиралось впоследствии, принимая решения о продвижении менеджеров, особенно когда речь шла о высших постах в подразделении<sup>1</sup>.

С термином «управление знаниями» тесно связано еще одно относительно молодое понятие – «самообучающаяся организация» (англ. *learning organization*). Впервые оно было введено в обиход Питером Майклом Сенге, американским ученым, директором Центра организационного обучения в школе менеджмента Массачусетского технологического университета.

Несмотря на то что термин «самообучающаяся организация» довольно молод, сама идея существует уже достаточно длительное время. Еще в конце 70-х гг. XX в. Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании. Вслед за ними Э. Деминг, Р. Реванс, К. Аргурис и другие исследователи стали обращаться к этой проблеме.

Ориентируясь на точку зрения зарубежных исследователей, «обучающейся» можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет, таким образом, окружающий ее мир<sup>2</sup>.

М.К. Румизен в своей книге «Управление знаниями»<sup>3</sup> дал следующее определение самообучающейся организации: «Организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты». Подобная компания развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

Самообучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым аспектом. Тогда управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента.

П. Сенге в своей книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций» определяет обучающуюся организа-

---

<sup>1</sup> Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2001. С. 172–174. URL: [http://msk.treko.ru/show\\_dict\\_390](http://msk.treko.ru/show_dict_390) (дата обращения: 01.03.2009).

<sup>2</sup> Павлуцкий А., Алехина О., Павлуцкая Е. Обучающаяся организация – будущее лучших компаний. // Управление персоналом. 2001. № 1. URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/20A7DAB71EF5F451C3256AAB0042E31C/vid/article/article.html> (дата обращения: 19.02.2015).

<sup>3</sup> Румизен М.К. Управление знаниями. М., 2004. С. 310.

цию как место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.

Пять «образовательных дисциплин» определяют основу деятельности обучающейся организации:

1. Индивидуальное совершенство. Расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая в свою очередь поддержит эти индивидуальные усилия.

2. Ментальные модели. Развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями.

3. Единство взглядов. Преданность всех членов данной организации ее целям и способам достижения этих целей.

4. Коллективное обучение. Задействуется тот факт, что групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих.

5. Системное мышление. Исходить из понимания, что действия и решения нельзя изолировать, так как их последствия веером расходятся по всей организации<sup>1</sup>.

Американский психолог Майк Педлер (M. Pedler) в 1991 г. предложил 11 признаков, присущих обучающейся организации:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии.

2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации.

3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания.

4. Учет и контроль, способствующие развитию организации.

5. Внутренний обмен услугами между подразделениями.

6. Гибкая система поощрений.

7. «Дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена).

8. Изучение всеми работниками состояния среды.

9. Постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами.

---

<sup>1</sup> Румизен М.К. Управление знаниями. С. 23–24.

10. Атмосфера в организации, способствующая обучению.

11. Возможности саморазвития для сотрудников<sup>1</sup>.

Тем не менее на пути создания обучающихся организаций возникают препятствия (К. Арджирис):

1. Менеджеры не любят передавать властные полномочия. В традиционной организации менеджеры контролируют средства, выделяемые на подготовку, а посещение курсов часто рассматривается сотрудниками как неожиданный отрыв от работы, причем решение по этому поводу принимают менеджеры исходя из своих представлений о необходимости такой подготовки. В обучающейся организации менеджеры передают значительную часть полномочий, связанных с этим направлением, самим сотрудникам.

2. Обучение требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы экспериментировать в этой области. Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках. Как указывает К. Арджирис, они скорее попытаются скрыть ошибку, чем извлечь из нее опыт.

3. Действия в условиях неопределенности. Обучающаяся организация порождает неопределенность и расплывчатость в областях, которые раньше были вполне понятными. Из-за этого менеджерам приходится учиться управлять в более туманной и менее понимаемой среде.

4. Принятие на себя ответственности. Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение. Они не могут винить других за отсутствие возможности для совершенствования, а должны создавать свои собственные и стремиться их реализовать.

5. Обучающейся организации требуются новые навыки и умения. В частности, менеджеры должны развивать навыки слушания и уметь действовать как лица, помогающие другим. Простой диктат не добавляет обучающей ценности.

6. Доверие. Воспитанные на концепции «разделяй и властвуй», многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам.

7. Неспособность учиться на опыте. Еще одним препятствием, которое исследовал К. Арджирис, является то, что компания, как это не удивительно, не умеет по-настоящему учиться на собственном опыте. Действительно, опыт является одной из величайших загадок организа-

---

<sup>1</sup> Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. СПб., 2001. С. 107.

ционной жизни. Предполагается, что менеджеры получают определенные выгоды от опыта. Большой опыт позволяет принимать более продуманные решения (хотя это происходит только тогда, когда Вы на нем учитесь). Но хотя личный опыт считается важным, коллективный корпоративный опыт, как правило, вообще не учитывается.

Арт Клейнер, автор работы «Век еретиков» («The Age of Heretics»), в течение долгого времени работавший совместно с Питером Сенге, а также Джордж Рот (George Roth), исследователь из MIT, рассуждают, каким образом опыт сказывается на работе.

Они утверждают, что у менеджеров имеется немного инструментов, при помощи которых они могут включить в свою работу институциональный опыт, распространить его уроки и перевести в эффективные действия. Чтобы сделать это, они предлагают использовать инструмент, который назвали «обучающая история», – сообщения о важных эпизодах, событиях, связанных с корпоративными изменениями, новых инициативах, масштабных инновациях, успешных запусках на рынок новых видов продукции или даже таких неприятных для многих событиях, как сокращение рабочей силы». Эти истории могут иметь от 25 до 100 страниц текста и должны быть составлены в виде двух колонок. В первой колонке люди, которые были связаны с конкретными событиями, описывают то, что происходило. В другой колонке даются комментарии и наблюдения лиц, которых авторы назвали «историками обучения». Ими могут быть консультанты и ученые из внешних структур, хотя сотрудники самой корпорации также могут высказать здесь свои комментарии по поводу изложенного. Комментаторы извлекают уроки, отслеживают тренды и делают заключения, которые можно вывести из полученной информации. После этого история может обсуждаться в группах<sup>1</sup>.

## **10.2. Обучающая функция предприятия: виды, формы, концепции и методы обучения**

«Обучение – единственный реально работающий инструмент для успешного и динамичного развития современной компании» (Елена Тихомирова, CEO «Центр eLearning»)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М., 2002. С. 293–295.

<sup>2</sup> Дирксен Дж. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным / пер. с англ. О. Долговой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 10.

Рассмотрим классификацию обучающей функции предприятия (рис. 10.3).

*Внутрифирменное обучение* – обучение организовывается собственными силами и непосредственно на предприятии.

*Внешнее обучение* – предприятие определяет требования не только по количеству, но и направлениям обучения, которые закрепляются в заявках, подаваемых в учебные заведения, а в дальнейшем и в договорах на оказание образовательных услуг либо договорах возмездного оказания услуг. Непосредственно процесс обучения осуществляется в специализированных учреждениях: учебных и тренинговых центрах, в организациях высшего профессионального и среднего специального образования.

*Самоподготовка* – предприятия стимулируют развитие работников путем самообразования.



Рис. 10.3. Классификация обучающей функции предприятия<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / под ред. П.В. Шеметова. М., 1999. 312 с.

С позиции производственно-технического назначения выделяют следующие виды обучения рабочих: подготовка новых рабочих, переподготовка и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется в организации повышения их квалификации<sup>1</sup>.

Каждая организация должна принять решение о том, какой концепцией профессионального обучения будет руководствоваться. Вариантов существует несколько, и зависят они от общей стратегии предприятия, а также стратегии и тактики управления персоналом (табл. 10.5)

Таблица 10.5

Варианты концепций профессионального обучения<sup>2</sup>

Концепция	Тип подготовки	Сущность	Особенности
Концепция специализированного обучения	Узкоспециализированная подготовка кадров	Ориентирована на краткосрочную перспективу и имеет отношение к соответствующим рабочим местам	Дает определенный эффект непродолжительное время и, с точки зрения работника, способствует сохранению его рабочего места
Концепция многопрофильного обучения	Подготовка квалифицированных кадров широкого профиля	Ориентирована на повышение внутрипроизводственной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер деятельности	Является весьма эффективным с экономической точки зрения, но рост внепроизводственной мобильности работника представляет определенный риск для самой организации
Концепция обучения, ориентированного на личность	Подготовка квалифицированных кадров	Ориентирована на личность работника и призвана стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника	На первый план выдвигается цель развития таких человеческих качеств, как уверенность в себе, критическое восприятие, коммуникабельность и т. д.

Внутрифирменные системы подготовки кадров, как правило, широкомасштабны, долгосрочны и комплексны.

В практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала:

– на рабочем месте (внутрипроизводственная – on the job training);

<sup>1</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. 1999.

<sup>2</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. «Управление персоналом»: учеб. для аспирантов (URL: [http://dps.smrllc.ru/Od\\_PM/Od\\_0.htm](http://dps.smrllc.ru/Od_PM/Od_0.htm) (дата обращения: 01.03.2009)).



– вне рабочего места (внепроизводственная – off the job training)<sup>1</sup>.

Достоинства и недостатки разных форм обучения представлены в табл. 10.6.

Таблица 10.6

Сравнительная характеристика разных форм обучения персонала

Преимущества	Недостатки
<b>Обучение на рабочем месте</b>	
Дешевле, чем «очное обучение», но стоит учитывать «стоимость» отвлечения наставника / коуча / инструктора от непосредственной работы	У обучающих сотрудников может не быть достаточного опыта в обучении (особенно если оно предназначено для того, чтобы знакомить персонал и вводить в суть новых технологий и разработок) Обучающее оборудование и возможности могут не соответствовать задачам обучения
Наставник / коуч / инструктор может сориентироваться на потребности обучаемого, таким образом, проще удовлетворить его потребности	Сотрудники могут иметь недостаточно свободного времени, чтобы обучать персонал лично У обучающих сотрудников может быть недостаточно авторитета и ответственности для этого
Передача опыта происходит «из рук в руки»	Обучаемые могут возмутиться тому, что их будут обучать и развивать их коллеги
<b>Обучение вне рабочего места</b>	
Занятия проводят опытные преподаватели / тренеры / эксперты	Курсы обычно дороги, особенно когда Вы добавляете стоимость расходов на проезд, суммы, выплачиваемые за обед, стоимость потерянной продукции
При проведении занятий используется современное оборудование и информация	Обучение, как правило, носит теоретический характер, нежели практический, и возможности применения полученных знаний в обычной работе могут быть ограничены
Свежие идеи и обмен информацией	Курсы могут не соответствовать требованиям заказчика
<b>Заочное обучение (включая дистанционное обучение)</b>	
Обучение может проводиться вечером или в выходные дни	Затраты могут быть выше, хотя и не такими, как некоторые виды внерабочего обучения
Обучаемые сотрудники могут проходить обучение по индивидуальному графику	Курсы могут быть оторванными от практики конкретного предприятия и/или перенасыщены теорией
Профессиональное обучение, осуществляемое экспертами	Сотрудники, как правило, не желают проходить обучение в свое свободное от работы время
Новые идеи и мнения могут принести пользу в организации бизнеса	Нет непосредственной обратной связи с учителем, может происходить только «электронное» либо «теле» общение

Обучение на рабочем месте происходит в процессе работы. Одно из основных преимуществ данной формы обучения заключается в том,

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2005. С. 411.

что оно наиболее дешевое и оперативное, кроме того, в данном случае связь между повседневной работой и получаемыми знаниями наиболее тесная, что облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в традиционных аудиториях.

### **Методы обучения на рабочем месте:**

- использование работников в качестве ассистентов;
- метод делегирования (передачи) части функций и ответственности;
- метод усложняющихся заданий;
- направленное приобретение опыта;
- производственный инструктаж;
- смена рабочего места (ротация) и др.

Таким образом, обучение на рабочем месте в основном подразумевает наблюдение за опытным начальником или коллегой в процессе выполнения ими определенной работы или решения какой-либо производственной задачи.

Важным моментом является то, что после наблюдения работник пытается выполнить работу самостоятельно.

Обучаемый и обучающий должны осуществлять цепочку действий «наблюдение – самостоятельное выполнение» до тех пор, пока обучаемый не будет способен выполнить работу качественно и самостоятельно.

**Обучение вне рабочего места** более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению<sup>1</sup>.

Кеннет Фи в главе «Технологии обучения вне рабочего места» рассматривает следующие технологии<sup>2</sup>:

- мероприятия и визиты за пределами компании (конференции (а также семинары, симпозиумы, презентации, конгрессы и проч.), выставки (ярмарки, шоу, демонстрации, показы и проч.), посещения, связанные с бенчмаркингом, обмен визитами);

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для аспирантов.

<sup>2</sup> Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать / пер. с англ. М., 2006. С. 110.

- игры (в том числе моделирование бизнес-ситуаций);
- видео;
- психометрия (16 PF, профессиональная личностная анкета QPQ, индикатор типов личностей Майерс-Бриггс (MBTI), опросник ролей в команде Мередита Белбина);
- обучение на природе (в том числе экстрим-тренинги);
- открытое, гибкое и дистанционное обучение;
- обучение по Интернету;
- обучение на основе ресурсов;
- технологии оценки;
- центры развития.

Методы обучения работников и их характерные особенности (на производстве либо вне рабочего места) приведены в табл. 10.7.

Таблица 10.7

### Методы обучения работников<sup>1</sup>

Методы	Особенности
Методы подготовки рабочих на производстве	
Направляемое приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте: основу этого планирования составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложены цели подготовки
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося лица с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
Методы обучения, используемые вне рабочего места	
Чтение лекций	Пассивный метод обучения. Проблемы: усталость слушателей, отсутствие обратной связи
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения с привлечением теоретических знаний
Конференции и семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает поведение в различных ситуациях (конференция по решению проблем)

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. «Управление персоналом»: учеб. для аспирантов.

Методы	Особенности
Метод обучения или повышения квалификации руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели группы). Соединение теоретических знаний и практических навыков; причем такие способности, как видение проблемы, обработка информации, конструктивно-критическое мышление, творчество, в процессах принятия решений развиваются и значительно улучшаются
Ролевое обучение	Обучение манере вести себя в конфликтных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны представлять определенные точки зрения
Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих рынках. Слушатели распределяют роли членов правления конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью заданных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких этапов производства важных отраслей (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т. д.). Проблематичным остается часто сильно упрощенное изображение реальности
Общее управление	Молодые специалисты занимаются принятием реальных решений по проблемам управления организации. Разработанные в рабочих группах предложения решений передаются в управление (правление) организации. Правление рассматривает предложение, принимает по этому предложению решение и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложения

С точки зрения направлений обучения можно выделить пять основных ситуаций (табл. 10.8)<sup>1</sup>.

Таблица 10.8

Основные ситуации в обучении персонала<sup>2</sup>

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

<sup>2</sup> Там же.

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
	ния конфликтов	
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Интересным представляется опыт обучения персонала управления в США. Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, проходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства.

Она включает следующие стадии:

- набор работников – выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы – выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентацию – нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающую подготовку – в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптацию – выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение – принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- оценку – оценивается весь процесс вхождения в должность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться максимального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах.

Наибольшее внимание уделяется *обучающей подготовке*, в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного процесса на предприятиях фирмы<sup>1</sup>.

Таким образом, развитие персонала – понятие более широкое, чем обучение, оно ориентировано на будущие потребности организации и включает в себя:

- обучение персонала;
- адаптацию персонала;
- создание и поддержание благоприятного климата в организации;

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

- поддержание и повышение уровня культуры (производственной и общественной);
- повышение мотивации;
- формирование приверженности сотрудников;
- планирование трудовой карьеры;
- формирование преемственности в управлении и производстве (одно из самых актуальных мероприятий для любой организации).

С точки зрения персонала, развитие необходимо, так как повышая квалификацию, формируя новые профессиональные навыки и знания, сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда (как внутреннем, так и внешнем), что особенно актуально в связи с прогрессирующим устареванием и необходимостью обновления профессиональных знаний. Кроме того, профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию, круг интересов и общения, позволяет укрепить уверенность в себе.

Говоря об обществе в целом, необходимо отметить, что оно выигрывает от обучения и развития потому, что его члены становятся более квалифицированными и соответственно, совокупная производительность общественного труда возрастает без дополнительных затрат со стороны государства.

Субъекты, которые должны оказывать влияние на определение потребностей в профессиональном развитии, представлены на рис. 10.4.



Рис. 10.4. Определение потребностей профессионального развития<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. С. 150.

Таким образом, потребность в развитии определяется на основе заявок руководителей структурных подразделений, сотрудников и руководителей проектов, которые реализуются на предприятии либо находятся на стадии планирования и конкретизации. Таким образом, начинается процесс организации развития персонала, который подробно рассмотрен в следующем параграфе.

Необходимо помнить, что все эти заявки, по сути, представляют собой выявление несоответствия между профессиональными компетенциями, необходимыми персоналу для реализации целей организации и теми навыками и знаниями, которыми он обладает в действительности. Участие нескольких сторон в определении потребности позволяет снизить риски неправильного обучения и необоснованных затрат финансовых и временных ресурсов организации.

Все стороны, участвующие в процессе определения потребности в развитии, должны знать, что эта потребность формируется под воздействием определенных факторов:

- изменение стратегии развития организации;
- трансформация организационной структуры;
- НТП, который влечет за собой появление новой продукции, услуг, а также методов производства;
- динамика внешней среды (потребители, государство, конкуренты, поставщики);
- реализация новых проектов, освоение новых видов и направлений деятельности;
- необходимость подготовки руководящего состава (программы по формированию кадрового резерва);
- результаты оценки труда персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- разница между общими программами подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, и потребностями организации, и др.

Для определения и регистрации потребности в профессиональном развитии обычно используют такие методы, как аттестация, оценка «360 градусов» и подготовка индивидуального плана развития. Оценка «360 градусов» используется для решения широкого круга задач, связанных, прежде всего, с профессиональным развитием работника. Данный метод применяется для предварительного формирования кадрового

резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, а также создания планов индивидуального развития.

После обсуждения результатов аттестации сотрудником и его руководителем определяются перспективы профессионального развития сотрудника, формируется план индивидуального развития, который передается в службу развития персонала. Далее план оценивается по ряду критериев, среди которых реалистичность, выполнимость, соответствие потребностям организации, соответствие финансовым возможностям.

В случае необходимости в план вносятся необходимые корректировки.

Программа профессионального развития персонала организации представляет собой сведенные воедино планы развития сотрудников. Она определяет цели профессионального развития, средства их достижения, бюджет и становится частью программы развития персонала.

Программа обучения персонала может включать три подраздела, должна быть увязана со стратегией компании и учитываться на этапе определения потребности (табл. 10.9).

Таблица 10.9

Подразделы программы обучения персонала<sup>1</sup>

Направление	Сущность
Необходимое обучение	Содержит минимум информации, который требуется работнику, чтобы сохранить свое конкретное рабочее место
Сфокусированное обучение	Рассчитано лишь на определенный контингент, с творческим потенциалом которого фирма связывает свои надежды на будущее развитие. Носит стратегический характер
«Программа развития»	По данной программе занимаются желающие развить свои способности, усовершенствовать мастерство. Знания и навыки, получаемые при этом обучении, не являются необходимыми сегодня для выполнения их производственных обязанностей. Эти программы носят скорее резервный характер, повышая общий квалификационный и образовательный уровень кадров, а также выполняют сугубо социальную роль, создавая условия для развития и самовыражения работников

Высокая скорость изменения условий внешней среды способствует формированию новых и усовершенствованию старых подходов к проблемам развития персонала, и, прежде всего, к проблеме обучения персонала.

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. «Управление персоналом»: учеб. для аспирантов.



Наибольший эффект приносит подход, когда цикл развития персонала является замкнутым, ориентирован на конечные результаты деятельности и проблемы предприятия.

Обстоятельства, которые необходимо учитывать при реализации данного подхода:

- преимущество в области обучения должно быть отдано учебным программам широкого профиля, так как они лучше всего отвечают требованиям быстро изменяющихся технологий и других условий внешней среды, а в сочетании со специальными знаниями способствуют приспособлению работника к рабочему месту;

- учебные программы должны реализовываться регулярно на основе стопроцентного охвата соответствующих категорий персонала;

- для оказания воздействия на характер, стиль и содержание работы наибольшего количества сотрудников необходимо, чтобы по каждой из этих программ участвовал каждый третий сотрудник.

### **10.3. Особенности обучения в период адаптации персонала**

Термин «адаптация» (от лат. *adaptio* – приспособляю) чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В самом общем смысле адаптация – это процесс приспособления к изменяющимся условиям.

Трудовая адаптация – это многоступенчатый процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности (к рабочему месту, к орудиям и средствам труда, объекту и предмету труда, временным параметрам труда, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда).

Адаптация всегда является двусторонним процессом.

#### **Цели адаптации:**

1. Снижение стартовых издержек, связанных с производительностью труда, уровнем брака, качеством труда.

2. Ускорение вхождения работника в коллектив.

3. Снижение текучести рабочей силы (связано с испытательным сроком).

4. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег.

Классификация видов, форм и результатов адаптации представлена в табл. 10.10.

Классификация видов, форм и результатов адаптации<sup>1</sup>

Формы адаптации по сферам приложения		
<b>Социальная адаптация</b> – социальная деятельность не замыкается на производстве		<b>Производственная адаптация</b> – включает и технические, и социальные аспекты
По степени активности		
<b>Активная адаптация</b> – индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы воздействия и деятельность, которые он должен освоить)		<b>Пассивная адаптация</b> – индивид не стремится к такому воздействию и изменению
По воздействию на работника		
<b>Прогрессивные результаты адаптации</b> – повышают уровень свободы социального субъекта; – позволяют более беспрепятственно достигать прежние значимые цели; – ставить и достигать ранее невозможные цели; – в более полной мере реализовать себя и проч.		<b>Регрессивные результаты адаптации</b> – возникают в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, к коллективам с низкой трудовой дисциплиной)
По месту работы		
<b>Первичная производственная адаптация</b> – человек впервые включается в постоянную работу в конкретной организации		<b>Вторичная производственная адаптация</b> – возникает при последующей смене работы
По аспектам адаптации		
<b>Профессиональная (психофизиологическая) адаптация</b> – процесс приспособления к новой трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.). Освоение профессии, ее специфики, приобретение новыми сотрудниками трудовых навыков, приемов, технологий, необходимых для эффективной деятельности в данной организации. В этих целях в первые недели испытательного срока проводятся лекции, тренинги, деловые игры	<b>Организационная адаптация</b> – направлена на знакомство нового сотрудника с организацией как системой, а именно с организационной структурой предприятия и системой управления с точки зрения взаимоподчиненности. Важно понимание работником своей роли в организации, ознакомление с особенностями механизма управления, местом своего подразделения и должности в организационной структуре, их ролью в общей системе целей организации	<b>Психологическая (культурно-бытовая) адаптация</b> – это процесс налаживания конструктивных отношений с ближайшим социальным окружением в коллективе, приспособления к традициям и неписаным нормам коллектива (корпоративной культуре), к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Факторами психологической адаптации являются моральный климат трудового коллектива, стиль руководства, традиции и нормы взаимоотношений между сотрудниками

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Е.В. Маслова «Управление персоналом предприятия» (С. 169–171); И.К. Макарова «Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента» (С. 71).

В процессе адаптации работник, как правило, проходит несколько *стадий*:

1. Ознакомление – первоначальное ознакомление с ситуацией.
2. Приспособление – постепенное привыкание и понимание ситуации, усвоение норм и стереотипов трудового и социального поведения в организации.
3. Ассимиляция – полное приспособление к новой среде.
4. Идентификация – отождествление личных целей с целями организации.

Выделяют следующие *элементы управления трудовой адаптацией*:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией (мы должны ответить на вопрос: кто будет заниматься этой функцией в организации?).
2. Технология процесса управления адаптацией (важно определить, как и что именно должно происходить).
3. Информационное обеспечение процесса адаптации (в любой момент необходимо знать, что и как происходит).

Адаптация работников требует большой организационной работы, поэтому разумно создавать службы адаптации персонала или вводить должности специальных менеджеров по адаптации (в зависимости от численности персонала, структуры управления, организации управления персоналом, направленности администрации на решение социальных задач в сфере управления производством и др.). Такие службы могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или входить в состав других функциональных подразделений (группа, отдельные специалисты) в отделе управления персоналом, социологической службе и т. д.

Основные задачи такой службы – разработка и внедрение с участием функциональных служб управления организацией мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом и координации деятельности всех подразделений организации, имеющих отношение к адаптации, осуществлению конкретных мероприятий<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М., 2008. 400 с.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить процесс вхождения новых сотрудников в жизнь организации.

Практика показывает, что более 90 % людей, уволившихся с работы в течение первого года, принимают это решение в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, которые в основном связаны именно с отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях корпоративной культуры и т. д.

Таким образом, становится понятным, что именно специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Информация о том, как организован в подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать руководителю о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа, которые представлены в табл. 10.11.

Таблица 10.11

#### Этапы адаптации и их особенности<sup>1</sup>

Этап	Особенности
<b>Оценка уровня подготовленности новичка</b>	<p>Необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.</p> <p>Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.</p> <p>Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.</p>

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом» (С. 238–242).

Этап	Особенности
<b>Ориентация</b>	<p>Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.</p> <p>Значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом</p>
<b>Действенная адаптация</b>	<p>Состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.</p> <p>Важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами</p>
<b>Функционирование</b>	<p>Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.</p> <p>При нормальном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то эффективное функционирование нового работника может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение способно принести весомую финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала</p>

Реализация функции адаптации распределяется между непосредственным руководителем нового сотрудника и менеджером по персоналу (табл. 10.12).

Обычно ***программа ориентации*** включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

После проведения общей программы ориентации может быть проведена ***специальная программа***, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим) (табл. 10.13).

Таблица 10.12

**Распределение обязанностей между менеджером по персоналу  
и непосредственным руководителем адаптанта<sup>1</sup>**

<b>Функции и мероприятия по ориентации</b>	<b>Обязанности</b>	
	<b>непосредственного руководителя</b>	<b>менеджера по персоналу</b>
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Таблица 10.13

**Программа ориентации служащих в делах компании<sup>2</sup>**

<b>Раздел</b>	<b>Содержание</b>
<b>Общая программа ориентации</b>	
1. Общее представление о компании	Цели, приоритеты, проблемы Традиции, нормы, стандарты Продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя Разнообразие видов деятельности Организация, структура, связи компании Информация о руководителях
2. Политика организации	Принципы кадровой политики Принципы подбора персонала Направления профессиональной подготовки и повышения квалификации Содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности Правила пользования телефоном внутри предприятия Правила использования различных режимов рабочего времени Правила охраны коммерческой тайны и технической документации
3. Оплата труда	Нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников Оплата выходных, сверхурочных
4. Дополнительные льготы	Страхование, учет стажа работы Пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству Поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию Возможности обучения на работе Наличие столовой, буфетов Другие услуги организации для своих сотрудников

<sup>1</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

<sup>2</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. (С. 238–242).

Раздел	Содержание
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности	Места оказания первой медицинской помощи Меры предосторожности Предупреждение о возможных опасностях на производстве Правила противопожарной безопасности Правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них
6. Работник и его отношения с профсоюзом	Сроки и условия найма Назначения, перемещения, продвижения Испытательный срок Руководство работой Информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу Права и обязанности работника Права непосредственного руководителя Права организации рабочих Постановления профсоюзов и политика компании Руководство и оценка исполнения работы Дисциплина и взыскания, оформление жалоб Коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей
7. Служба быта	Организация питания Наличие служебных входов Условия для парковки личных автомобилей
8. Экономические факторы	Стоимость рабочей силы Стоимость оборудования Ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев
<b>Специальная программа</b>	
1. Функции подразделения	Цели и приоритеты, организация и структура Направления деятельности Взаимоотношения с другими подразделениями Взаимоотношения внутри подразделения
2. Рабочие обязанности и ответственность	Детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов Разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом Нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения Длительность рабочего дня и расписание Дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника)
3. Требуемая отчетность	Виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней Отношения с местными и общегосударственными инспекциями
4. Процедуры, правила, предписания	Правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения Поведение в случае аварий, правила техники безопасности Информирование о несчастных случаях и опасности Гигиенические стандарты Охрана и проблемы, связанные с воровством Отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению Правила поведения на рабочем месте Вынос вещей из подразделения Контроль за нарушениями Перерывы (перекуры, обед)

Раздел	Содержание
	Телефонные переговоры личного характера в рабочее время Использование оборудования Контроль и оценка исполнения
5. Представление сотрудников подразделения	

В целом успешное прохождение адаптации зависит от ряда факторов:

1. Уровень организации по профориентации.
2. Объективность оценки при приеме на работу.
3. Особенности организации труда на предприятии.
4. Особенности социально-психологического климата, сложившегося на предприятии.

5. Личностные качества человека (пол, возраст, адаптивность, стрессоустойчивость и т. д.).

6. Наличие обратной связи.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку:

- улучшение условий труда;
- выполнение эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места);
- мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Во многом на эффективную адаптацию влияет система профессионально-квалификационного продвижения работников в организации.

Для определения успешности адаптации используются две группы показателей:

1) *объективные* – уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы (при конвейерном или поточном производстве), профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т. п.);

2) *субъективные* – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке адаптации исходит из характеристики и результатов каждого из ее аспектов (табл. 10.14).



Таким образом, основная задача управления адаптацией персонала состоит в оптимальном ускорении этого процесса, а также в снижении негативных моментов, неизбежных при приспособливании человека к условиям новой организационной среды.

Таблица 10.14

Показатели оценки успешности по видам адаптации<sup>1</sup>

Вид адаптации	Показатели
Психофизиологическая	Показатели выработки и энергозатрат (на работах с большим физическим напряжением) Показатели здоровья человека (для оценки тренированности как одного из результатов адаптации): состояние сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п.
Профессиональная	Степень освоения норм времени (достижение среднего процента выполнения, сложившегося в коллективе) Выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.
Социально-психологическая	Уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и наиболее важными для него компонентами: – характером взаимоотношений с товарищами, администрацией – удовлетворенность своим статусом – уровнем удовлетворения своих жизненных устремлений

## 10.4. Планирование карьеры

Если сравнивать понятия «продвижение по служебной лестнице в процессе работы на одном предприятии» и «карьера», то становится понятным, что последнее значительно шире. Дело в том, что современная карьера включает в себя серию различных работ, выполняемых в результате перемещения между различными организациями. Карьера требует активного управления, иначе велики шансы, что она не будет особенно успешной как для работодателя, так и для работника.

*Карьера* – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру (траекторию своего движения) человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой «Основы управления персоналом в современных организациях».

Успешное поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, рост квалификационных возможностей, изменение способностей, размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути (в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем) – все это можно назвать термином «карьера».

Сущность развития профессиональной карьеры раскрывается в следующих характеристиках<sup>1</sup>, выделенных И.С. Масловым и В.С. Половинко:

- процесс качественных изменений, происходящих в содержании труда;
- процесс накопления человеческого капитала;
- последовательное изменение различных видов работ (должностей, позиций в организации, места работы и т. д.);
- процесс, происходящий на протяжении всей трудовой жизни человека.

Таким образом, понятие «развитие профессиональной карьеры» определяется как процесс качественных изменений, происходящих в содержании труда, связанный с накоплением человеческого капитала и последовательным изменением различных видов работ.

*Факторы развития профессиональной карьеры* – это значимые, латентные переменные, определенным образом влияющие на процесс качественных изменений, происходящих в содержании труда, связанных с накоплением человеческого капитала и последовательным изменением различных видов работ на протяжении трудовой жизни человека.

Таким образом, управление карьерой можно также рассматривать как своего рода фактор, влияющий на развитие карьеры<sup>2</sup> (рис. 10.5).

---

<sup>1</sup> Половинко В.С., Маслов И.С. Развитие профессиональной карьеры менеджеров по персоналу: понятие и факторы // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». 2011. № 2. С. 12.

<sup>2</sup> Там же. С. 13.



Рис. 10.5. Соотношение понятий «развитие карьеры» и «управление карьерой»

С.И. Сотникова, рассуждая о роли управления карьерой персонала в современном обществе, подчеркивает, что в условиях модернизации и инновационного развития экономики обострилась потребность в развитии теории, методологии и методики управления карьерой.

Новая стратегия экономического роста предполагает новый тип карьеры, новый, гораздо более высокий уровень экономико-управленческой культуры формирования системы принципов жизнедеятельности каждого<sup>1</sup>. Отмечено шесть причин, анализ которых позволяет определить место системы управления карьерой в системе управления человеческими ресурсами компании (рис. 10.6).

Содержание процесса управления карьерой работников зависит от уровня должностной позиции (табл. 10.15).



Рис. 10.6. Место системы управления карьерой в системе УЧР Компании

<sup>1</sup> Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». 2014. № 8. С. 60.

Таблица 10.15

**Содержание управления карьерой работников в зависимости  
от его уровня<sup>1</sup>**

<b>Уровень</b>	<b>Субъект</b>	<b>Содержание</b>	<b>Карьер-технологии</b>
Менеджмент высшего звена (топ-менеджмент)	Высшее руководство	Подсистема регулирующих отношений по поводу карьеры персонала	Развитие работы и форм совместной трудовой деятельности
Линейный и функциональный менеджмент (мидл-менеджмент)	Руководители структурных подразделений	Направления действий или лидерство, контроль или общее руководство	Обучение, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие работников
Должностная позиция	Работник	Ответственность за личное и профессиональное развитие	Профессиональная ориентация, обучение

В зависимости от управленческого механизма карьеры следует различать личностное, ролевое и социальное управление карьерой (табл. 10.16).

Таблица 10.16

**Сравнительная характеристика типов управления карьерой<sup>2</sup>**

<b>Элементы управления карьерой</b>	<b>Тип управления карьерой</b>		
	<b>Личностное (индивидуальное)</b>	<b>Ролевое</b>	<b>Социальное</b>
Цель	Оптимизировать достижение индивидуальных карьерных целей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Субъект	Сам человек	Линейный и функциональный руководитель	Топ-менеджмент
Объект	Потенциал человека	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Предмет	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и навыки, установки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Источник активности	Внутренний (интерес, желание стать лучше)	Частично внутренний (желание повысить компетентность), частично внешний (трудности в работе)	Внешний (медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой)

<sup>1</sup> Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации. С. 63.

<sup>2</sup> Там же.

Выделяется несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приводят к разным типам карьеры (табл. 10.17).

Менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который проходит сотрудник в данный момент времени. Определение этапа карьеры позволяет уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности, специфику индивидуальной мотивации (табл. 10.18).

Таблица 10.17

### Типы и виды карьеры<sup>1</sup>

Тип	Сущность	Линии развития карьеры
Профессиональная карьера	Рост знаний, умений, навыков	По линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения)
		По линии транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности)
Внутриорганизационная карьера	Связана с траекторией движения человека в организации	Вертикальная карьера – должностной рост (подъем на более высокую ступень структурной иерархии)
		Горизонтальная карьера – продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии (работник получает более широкий фронт деятельности, более сложную и интересную работу при одновременном увеличении размера заработной платы)
		Центростремительная карьера – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.
Нетрадиционные виды развития карьеры		
Временный перевод в другое подразделение или в другую организацию	Повышает интерес работника к своим обязанностям, расширяет его кругозор и сферу контактов	
Оплачиваемый отпуск (годовой)	Для завершения научной работы	
Возможность посещать (в рабочее время и за счет предприятия) центры планирования карьеры и различного рода учебные центры	Учеба вовсе не обязательно должна быть связана с основной специальностью работника и может преследовать цели общего развития	

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом»; «Управление персоналом»: учеб. для аспирантов.

Описание этапов карьеры<sup>1</sup>

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по А. Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Планирование карьеры – во-первых, одно из направлений управления персоналом организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов; во-вторых, это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

С планированием карьеры связано понятие «карьерограмма», которая представляет собой перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации.

По сути, это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Уже при приеме нового сотрудника менеджер по персоналу должен составить проект возможной карьеры и обсудить ее с новичком, учитывая индивидуальные особенности и специфику мотивации.

Для успешного планирования карьеры необходимо учитывать как личные качества работника (которые, по сути, и определяют возможно-

<sup>1</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

сти к успешному продвижению по службе), так и объективные условия, которые представлены в табл. 10.19.

Таблица 10.19

Основные мероприятия по планированию карьеры в зависимости от субъекта планирования<sup>1</sup>

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Именно в зависимости от этих факторов внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Показатели построения системы продвижения представлены в табл. 10.20.

Таблица 10.20

Показатели построения системы продвижения

Показатель	Особенности
Высшая точка карьеры	Высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации или же высший пост, возможный для данного работника
Длина карьеры	Количество позиций на пути от первой занимаемой позиции до высшей точки
Показатель уровня позиции	Отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится сотрудник в данный момент своей карьеры

<sup>1</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

Показатель	Особенности
Показатель потенциальной мобильности	Отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том уровне, где находится работник в данный момент своей карьеры
Время перехода	Время, затрачиваемое на продвижения из одной позиции в другую

Существенным моментом является то, что одна и та же карьерная линия может быть как привлекательной, так и абсолютно неинтересной. Это будет зависеть от конкретного человека и обязательно скажется на эффективности его дальнейшей деятельности в данной организации.

Стадии трудовой жизни оказывают существенное влияние на планирование карьеры; менеджер по персоналу также должен учитывать их, так как они могут рассказать о требованиях, проблемах и возможностях человека, который проходит определенную стадию жизни в конкретный момент времени (табл. 10.21).

Успешная карьера часто является результатом достижения определенных ступеней карьеры к определенному возрасту. Люди, чье продвижение по службе шло не в ногу с их жизненными стадиями, часто имеют относительно низкую производительность в работе.

Однако в последнее время происходит значительное ускорение прохождения этапов карьеры, что не всегда благотворно сказывается на трудовой эффективности гипермобильного карьериста.

Таблица 10.21

Этапы жизни и стадии карьеры: особенности<sup>1</sup>

Стадии карьеры	Возраст, лет	Этапы жизни	Особенности
Дорабочий	0–15	Детство	Первые увлечения и профориентированные игры
Установление утверждение	15–25	Юность	Молодежь в этот период сосредоточена на выборе карьеры или места работы. В этом возрасте молодые люди часто бывают напуганы несоответствием того, что, как им видится, они могут делать, и тем, что, по их мнению, они должны делать, чтобы преуспеть
Продвижение	25–35	Ранняя зрелость	Характерно развитием влечения к другим. В течение этого периода люди начинают вовлекаться в отношения не только с другими людьми, но и с группами,

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом».



Стадии карьеры	Возраст, лет	Этапы жизни	Особенности
			организациями. Успех прохождения этого этапа зависит от того, насколько успешно они осознали себя в качестве взрослых. Ранняя взрослость соотносится с установлением карьеры и первыми этапами в продвижении. Конфликты возникают между требованиями данного жизненного этапа и данного этапа карьеры. Например, требования, предъявляемые карьерой, могут включать поведение, несовместимое с развитием добрых отношений с другими людьми
Сохранение	35–65	Взрослость	Посвящен творчеству и самовыражению. Внимание акцентируется на достижениях. Люди на этом этапе стараются полнее использовать свои таланты и возможности. Зрелость предполагает производство новых идей, обучение молодежи. Эта стадия жизни совпадает с последними годами стадии развития карьеры и со стадией сохранения. Успех на этой стадии зависит от достижения целей предыдущих двух стадий
Отставка	65– и старше	Зрелость	Люди успешно проходят ее, если полностью реализовали себя в работе, если они удовлетворены своим выбором и жизнью. Этот этап совпадает с пенсионным периодом

Осознание человеком собственного жизненного и профессионального пути, возможной его этапности и конфликтности является способом поддержания высокого уровня трудовой мотивации. Любопытным представляется подход, предложенный английскими специалистами М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом (табл. 10.22).

Таблица 10.22

Этапы деловой жизни человека по М. Вудкоку и Д. Фрэнсису<sup>1</sup>

Стадии трудовой жизни	Возраст, лет	Особенности
А – обучение	до 20	Получение профессии, образования
В – включение	20–24	Период начальной карьеры (вхождение в организацию, нахождение своего места в ней)
С – достижение успеха	около 30	Характеризуется стремлением личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации
Д – профессионализм	примерно 35–45	Фаза достижения высокого профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения
Е – переоценка	50–60	Фаза переоценки своих достижений, значения проделан-

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом».

Стадии трудовой жизни	Возраст, лет	Особенности
ценностей		ной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора и т. п.
F – мастерство	После 60	Высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии своих сотрудников, проявляет заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления
G – пенсионный период	Выход на пенсию	Появление хобби, смена сферы деятельности и круга интересов

Таким образом, можно выявить взаимосвязь между этапами карьеры и потребностями работника (табл. 10.23).

Таблица 10.23

### Этапы карьеры и потребности работника<sup>1</sup>

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижения большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для аспирантов.

При планировании карьеры важно также учитывать возможные риски, основные из них были выявлены в ходе многочисленных зарубежных исследований. Это четыре типичных синдрома, которым подвержены менеджеры среднего и низшего звеньев, которые работают в компании в течение 10–15 лет (табл. 10.24).

Таблица 10.24

Негативные синдромы, поражающие управленцев

Синдром	Для кого характерен?	Причины возникновения	Особенности проявления
«Перегорание работника»	Руководители обслуживающих подразделений	Переутомление и чрезмерные стрессовые нагрузки	Выражается в нервозности, в частых эмоциональных срывах, приобретающих злобно-агрессивный характер, в циничном отношении к окружающим: к подчиненным, партнерам, заказчикам, поставщикам
«Профессиональное самоубийство»	Способные, энергичные руководители	Чувствуют необъяснимое безразличие к своей дальнейшей судьбе и фирме	Успешно начав свою карьеру, они внезапно «заваливают» несколько важных заданий, жалуются на вялость, частые недомогания
«Приобретенная беспомощность»	Все руководители	Инертность, вызывающая скопление возникающих проблем	Постоянное преувеличение объективных трудностей, оправдывая свою инертность, он продолжает ссылаться на эти трудности даже в ситуации, которые объективно «работают» на их преодоление
«Карьерный кризис»	Все руководители	Сомнения в правильности избранного пути	Руководитель переживает чувство разочарования, жизненного «сбоя», неудачи в своем развитии, «проигрыша» более активным и удачливым сверстникам, сумевшим продвинуться по служебной лестнице

Для нейтрализации кризисной ситуации, связанной с «серединой карьеры», используются следующие методы:

1. *Консультации.* В процессе консультаций менеджеры среднего возраста обеспечиваются профессиональной помощью, если они испытывают депрессию и стресс. Менеджеры этого ранга обычно хорошо образованны, им часто достаточно выговориться объективному слушателю, особенно если тот умеет слушать, так как это помогает четко осознать суть проблем, найти способ справиться с ними конструктивным образом.

2. *Альтернативы.* Эффективное разрешение проблем кризиса требует существования приемлемых альтернатив в деятельности:

Горизонтальное перемещение – передвижение на том же уровне из одного сектора организации в другой;

А) Понижение (перемещение на более низкий уровень) ассоциируется в нашем обществе с неудачей), однако, при соблюдении хотя бы одного из нижеуказанных условий способствует тому, что оно является не только хорошей, но просто необходимой, внутренне приемлемой альтернативой:

- работник ценит качество жизни, определяемое специфическим географическим месторасположением какого-то производства, и может быть согласен на более низкую должность, с тем, чтобы переехать на новое место;

- работник рассматривает такое перемещение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения;

- работник стоит перед выбором: увольнение или переход на нижестоящую должность;

- работник желает обрести возможность к самовыражению в областях, связанных с внерабочей деятельностью: религиозной, гражданской, политической, и по этим соображениям может с удовольствием воспринимать более низкий уровень ответственности<sup>1</sup>.

Б) Перевод на прежние должности – заключается в том, что перемещаемый работник может вернуться на прежнее место, если возникли проблемы на новом, иногда этот вид альтернативы также называют практикой «подстраховки» высококвалифицированных специалистов.

Расширению масштабов трудовых перемещений способствует и развитие самой рабочей силы, здесь используют такое понятие, как «трудовая мобильность», исследованию которого в последнее время уделяется особое внимание.

Трудовая мобильность в течение жизни работника представляет собой трудовой путь – последовательность трудовых перемещений в течение жизни работника, иными словами, последовательность всех занимаемых рабочих мест с указанием времени пребывания на каждом из них. Соответственно, трудовой путь является более общим понятием, чем карьера, и включает в себя трудовую карьеру.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

Трудовой путь – сложный социально-экономический процесс, который классифицируется с учетом тех же принципов, что и движение рабочей силы в целом.

Выделяют несколько **типов трудового пути**:

- межотраслевой;
- профессионально-должностной (с подразделением на межпрофессиональный и внутрипрофессиональный);
- миграционный (осуществляется либо через канал межзаводского передвижения, либо через внутризаводское движение).

Выделение отдельных типов трудового пути весьма условно, так как трудовой переход отдельного человека может быть вызван одновременно сменой и предприятия, и профессии, и отрасли, и места жительства (табл. 10.25).

Таблица 10.25

Типы трудового пути в зависимости от направления перехода

Тип	Сущность
Горизонтальный трудовой путь	Последовательность переходов между равнозначными рабочими местами
Вертикальный трудовой путь	Переходы между рабочими местами различного ранга в течение трудовой деятельности. Выделяют два вида: – карьеру (продвижение вверх); – нисходящий трудовой путь (деградация).

Типы трудового пути оказывают воздействие на формирование карьеры и целей, правильность определения которых зависит от индивидуальных навыков и деловых черт работника. Это предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков.

Формирование целей карьеры – это постоянный процесс, так как они проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь данную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Кроме того, цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере развития работника.

Приведем некоторые возможные цели карьеры:

- занять должность, усиливающую возможности и развивающую их;
- заняться тем видом деятельности или занять ту должность, которые доставляют моральное удовлетворение, так как соответствуют самооценке;

- иметь работу или должность, которая дает возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность творческого характера;
- иметь работу или должность, которая позволяет заниматься воспитанием детей или ведением домашнего хозяйства;
- иметь хорошо оплачиваемую работу или должность, позволяющую одновременно получать большие побочные доходы;
- получить работу или должность, отвечающую самооценке, в благоприятном климатическом поясе, что позволяет поддерживать отличное состояние здоровья и организовать качественный отдых;
- работать по профессии или занимать должность, которая позволит достичь определенной степени независимости.

Планирование и управление развитием карьеры требуют от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но, в то же время, предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает (табл. 10.26).

Создание формальных систем управления развитием карьеры своих сотрудников было вызвано осознанием этих и других преимуществ руководством компаний. В связи с постоянными изменениями условий, в которых работает бизнес сегодня, западные специалисты по управлению персоналом вынуждены постоянно пересматривать свое «портфолио» методов планирования карьеры сотрудников.

Таблица 10.26

### Преимущества планирования карьеры<sup>1</sup>

Для сотрудника	Для организации
Более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни	Мотивированные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы
Более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни	Возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом».

Для сотрудника	Для организации
Возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности	Планы развития карьеры отдельных сотрудников выступают в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении
Повышение конкурентоспособности на рынке труда	Группа заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности

Формирование новых рынков, изменения на глобальном и локальных рынках, слияния и поглощения компаний, изменения HR-стратегий, аутсорсинг некоторых функций в компаниях привели к тому, что сегодня для ключевого сотрудника гораздо важнее быть в курсе стратегического развития своей отрасли, нежели быть узким специалистом.

### ***Основные модели управления карьерой в организации***

**1. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры** является одной из наиболее распространенных моделей управления планированием карьеры.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – работника, его руководителя и службы управления персоналом. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени и т. д.

Практика планирования карьеры в организациях включает совмещение личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в данной организации<sup>1</sup>. Это и простые программы обучения, и детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Такие программы являются наиболее ценными, когда они регулярно предлагаются; открыты для всех работников; модифицируются, если их оценка показывает, что необходимы изменения. В частности, активно используется планомерная ротация кадров.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для аспирантов.

Одной из форм такого планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии, возникшая после второй мировой войны и доказавшая свою жизнеспособность.

Другая форма получила широкое распространение в России – формирование кадрового резерва. Однако, как показали результаты исследования, проведенного в 2003 г., на тот момент планирование карьеры сотрудников в российских компаниях чаще всего было зафиксировано лишь документально.

Примерно 70 % компаний имели те или иные документы по работе с кадровым резервом:

- Положение о работе с кадровым резервом;
- Программа развития кадрового резерва;
- Программа удержания кадров;
- Список на случай замещения вакансий.

Примерно в трети компаний руководители имеют собственное представление о кадровых перемещениях. Только 10 % компаний не имели никаких документов по резерву кадров<sup>1</sup>.

## 2. Метод кривых карьеры

Кривые карьеры позволяют осуществлять перспективное планирование индивидуального продвижения работников, четче определять комплекс задач, выполняемых данной группой персонала, планировать ежегодный прирост количественных и качественных показателей труда за счет роста зрелости работников (Career of Maturity Curves) (табл. 10.27).

В организациях устанавливается двойная тарифная сетка:

- для лиц, выбравших административную карьеру;
- для тех, кто остается в сфере творческого труда.

Таблица 10.27

### Виды метода кривых зрелости<sup>2</sup>

Вид	Сущность
Кривые зрелости	Основан на оценке личного потенциала работника и его вклада в достижения организации. При оценке работники, со времени получения которыми образования

<sup>1</sup> Планирование карьеры сотрудников в российских компаниях чаще всего зафиксировано документально. URL: <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/D856FF48BC9A56ADC3257006003AB2E7/vid/article/article.html> (дата обращения: 19.02.2014).

<sup>2</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. «Управление персоналом»: учеб. для аспирантов.



Вид	Сущность
	прошло не менее 5 лет, разделяются на три подгруппы (стаж работы при этом не учитывается). Для каждой подгруппы устанавливается свой коэффициент роста заработной платы
Кривые карьеры	Учитывает связь между результатами труда выпускников учебных заведений, с одной стороны, и стажем их работы и уровнем образования – с другой. В этом случае кривая роста заработной платы определяется в зависимости от выслуги лет

В обоих случаях гарантируются одинаковые темпы роста заработной платы. Так, кривая зрелости для нового работника вначале может быть установлена в соответствии со степенью трудности выполняемой работы. Однако по окончании испытательного срока определяется новая кривая, базирующаяся на оценке реальных достижений.

Упор в любом случае делается на результаты труда, а не на его трудности.

### 3. Метод оценки труда – система «троп»

Данный метод получил развитие в результате возникновения потребности профессиональных консультационных фирм в быстрой и дифференцированной оценке вклада каждого специалиста в достижения фирмы. На основе такой оценки принимаются решения по вопросам дифференциации заработной платы (в том числе по премированию), а также в области расстановки и продвижения кадров. При этом предполагается, что каждый работник должен творчески расти вплоть до уровня руководителя группы.

«Тропа» карьеры представляет собой функцию двух величин – независимой (времени, необходимого работнику для достижения определенной ступени служебной лестницы, например руководителя проекта) и зависимой (размера заработной платы) – и определяется по схеме, приведенной в табл. 10.28.

Таблица 10.28

Схема определения «тропы» карьеры<sup>1</sup>

Шаг	Действие	Особенности
1	Выделяются группы (категории) работников ниже уровня цели	Для каждой группы устанавливаются требования к производственным показателям и критерию продвижения на работе

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. «Управление персоналом»: учеб. для аспирантов.

Шаг	Действие	Особенности
	(например, уровня руководителя проекта)	
2	Определяется размер тарифной ставки и процент премиальных	Для каждой группы и с учетом аналогичных показателей в фирмах-конкурентах
3	Производится периодическая оценка достижений работников	На ее основе администрация определяет, как быстро тот или иной работник способен достигнуть уровня цели и целесообразно ли вообще его продвижение по службе
4	Определение величины годового прироста индивидуальной заработной платы	Определяется ее размером, устанавливаемым в зависимости: – от категории работника; – от времени, необходимого работнику для достижения цели (другими словами, типом «тропы», к которой работник был отнесен; «замедленная», «нормальная» и «ускоренная»)

Таблица 10.29

### Определение «тропы» карьеры<sup>1</sup>

Вид «тропы»	Планируемый промежуток времени до назначения на должность руководителя проекта, годы		
	от начальной ступени до назначения на должность руководителя проекта	от назначения на должность старшего менеджера (до назначения на должность руководителя проекта)	от назначения на должность главного менеджера (до назначения на должность руководителя проекта)
Ускоренная	3	2 и меньше	2 и меньше
Нормальная	5	4	3
Замедленная	7 и больше	6 и больше	5 и больше

## 4. Параллельные системы служебного роста

Большинство трудностей возникает из-за того, что не все работники хотят быть руководителями. Продвигаясь по служебной лестнице, они могут рассчитывать на большую заработную плату только при переходе в аппарат управления. Для удержания на рабочем месте высококвалифицированных кадров, способствующих росту престижа фирмы, многие организации занимаются проектированием параллельных моделей служебного роста:

- для руководителей;
- для рядовых работников.

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для аспирантов.

Параллельные системы служебного роста требуют пересмотра критериев оценки сложности выполняемой работы. Ввиду того, что определенные виды работ отличаются друг от друга по степени сложности, параллельные системы служебного роста разных групп профессий могут иметь неодинаковое количество ступеней.

Система служебного роста для финансистов может иметь восемь ступеней, в то время как аналогичная система, например для работников материально-технического снабжения, предусматривает всего три. В связи с этим разработка единой программы параллельного роста для всех групп профессий чрезвычайно осложняется.

Разработка программы параллельного служебного роста для групп смежных профессий учитывает тот факт, что разные функции, знания и навыки имеют различное применение. Если, например, руководителям в целях обеспечения дальнейшего служебного роста предоставляется возможность посещать курсы повышения квалификации и переподготовки, научным и инженерным работникам сопоставимого уровня также должна быть предоставлена возможность повышать свой деловой уровень, например, заниматься исследовательской деятельностью при университетах<sup>1</sup>.

### **Управление кадровым резервом**

Выдвижение в резерв связано, как правило, с использованием кадров в перспективе, подготовкой их к будущей специальности.

**Кадровый резерв** – один из элементов системы продвижения, это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающая требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку.

#### ***Два вида резерва:***

1) **резерв развития** – та группа руководителей и специалистов, которые готовы к работе в рамках нового направления деятельности предприятия;

2) **резерв функционирования** – та группа руководителей и специалистов, которая должна обеспечить эффективное функционирование действующей организации.

**Работа с резервом состоит из следующих этапов:**

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для аспирантов.

1) анализ потребностей в резерве (прогнозирование изменения структуры управления, определение степени насыщенности резерва по каждой должности);

2) формирование и составление списка резерва (кого можно включить в резерв, кто должен пройти обучение, какую форму подготовки применить к каждому кандидату и т. д.). Учитывается мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, мнение непосредственного руководителя, перечень должностей, которые занимает работник – претендент в резерв. Учитываются критерии: образование, стаж, опыт;

3) работа с резервом (подготовка кандидатов) – профессиональная и социально-психологическая подготовка:

– профессиональная подготовка может быть индивидуальной под руководством вышестоящего руководителя, стажировка в должности и т. д.;

– социально-психологическая подготовка – тренинги, решение проблем корпоративной культуры, социально-психологической адаптации в новой должности и т. д.

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

Во многих фирмах кадровая работа по подготовке персонала поставлена так, что для каждого ответственного руководителя всегда имеется в качестве замены два человека – один достаточно квалифицированный, чтобы немедленно приступить к работе, если это понадобится, и другой, который будет подготовлен в течение ближайших двух лет.

В любом случае, наличие кадрового резерва делает процесс подбора работника на вакантную должность проще и безболезненнее для организации, а для кандидата – прогнозируемым и более психологически комфортным.

***Критерии определения оптимальной численности кадрового резерва.*** При определении оптимальной численности резерва кадров в качестве наиболее целесообразных критериев могут быть следующие:

– потребность предприятия в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;

- число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов и т. д.;

- фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;

- степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);

- примерный процент отдельных работников, выбывающих из резерва кадров по различным причинам;

- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках Компании.

При работе с кадровым резервом для каждого резервиста составляются индивидуальные карьерные планы. Их структура зависит от кадровой политики и управленческой практики, принятой в каждой отдельной взятой компании.

## **10.5. Управление талантами**

Организациям рекомендуется выработать свое собственное понятие таланта, которое будет зависеть от их сферы деятельности, нежели использовать общие или рекомендуемые определения, чтобы избежать серьезных различий в формулировках. Тем не менее, принято считать, что удобной отправной точкой могут быть общие определения понятий «талант» и «управление талантами». Рассмотрим определения, выработанные в процессе опроса, проведенного CIPD:

- *Таланты* – это те люди, которые могут изменить работу компании, либо благодаря своему единовременному вкладу в работу компании, либо, демонстрируя высокий уровень потенциала на протяжении длительного периода времени.

- *Управление талантами* – это систематическое выявление, развитие, использование и удержание в организации тех людей, которые имеют для нее особую ценность либо с точки зрения своего высокого потенциала для будущего организации, либо потому что они решают бизнес или операционные задачи, критически важные для организации.

Эти определения подчеркивают важность понимания того, что недостаточно просто привлекать людей с высоким потенциалом. Развитие, управление, сохранение тех людей, роль которых важна для реализации спланированной стратегии, одинаково необходимы, как и подбор методов измерения возврата на инвестиции в управление талантами.

В настоящее время все большее число организаций расширяют для себя эти определения, проводя поиск талантов среди всех своих сотрудников и разрабатывая пути развития их сильных сторон.

Для структурированных задач важны:

- навыки – результат тренировки и опыта;
- знания – обобщенный опыт.

Для неструктурированных задач важны:

- способности и таланты.

Все более изменчивая среда бизнеса предоставляет управленцам больше неструктурированных задач. В исследовании Британского института персонала и развития (CIPD) на тему «Талант: стратегия, управление, измерение» был сформулирован ряд универсальных правил, выходящих за рамки одной организации:

- Успешный подход к управлению талантами, прежде всего, основан на четко разработанных и согласованных в рамках всей организации определениях понятий «Талант» и «Управление талантами». Формулирование этих понятий являются основой, на которой в дальнейшем будут базироваться стратегия работы с талантами и управление талантами.

- В частности, строгие требования предъявляются всем сторонам, вовлеченным в рабочий процесс по управлению талантами, относительно единства терминологии и понятности языка мероприятий по управлению талантами для всех его участников.

- Проактивный стратегический подход к управлению талантами гарантирует серьезные преимущества для организации в рамках развития резерва талантов как ресурса удовлетворения стратегических потребностей организации.

- Поддержка управления талантами должна исходить с самого верха и распространяться сверху вниз по всей организации.

- Вовлечение в процесс управления талантами на ранней его стадии линейных руководителей критично для того, чтобы они стали приверженцами общекорпоративного подхода в управлении талантами.

– Управление талантами способствует улучшению имиджа организации и поддержанию «бренда» организации как работодателя на рынке труда, в том числе помогает заинтересовать в организации новых сотрудников и сохранить имеющиеся кадры.

– Для выработки единого подхода в работе с кадрами, управление талантами должно вписываться в рамки других направлений кадровой политики и практики. Развитие таланта может базироваться на использовании формальных и неформальных методов.

– Необходимо развивать процедуры оценки работы и развития сотрудников, отнесенных к категории талантов.

Итоговый вывод заключается в том, что управление талантами – это динамический процесс, который должен систематически пересматриваться, чтобы всегда соответствовать организационным потребностям, продиктованным постоянно изменяющимися приоритетами организации. В конечном итоге, успешная работа организации служит наиболее эффективной оценкой управления талантами.

Многие организации также борются с экономическим спадом путем внедрения позитивной практики по управлению талантами, а именно:

- 55 % занимаются развитием талантов внутри организации;
- 45 % фокусируются на развитии у талантов навыков первостепенной важности;
- 43 % продолжают рекрутинг ключевых талантов извне;
- 35 % уделяют большее внимание удержанию сотрудников в организации.

«Таланты» – наиболее потенциальные и результативные сотрудники, отдача от которых в управленческой или профессиональной деятельности значительно выше, чем от других сотрудников. «Таланты» не развиваются под конкретную позицию. Цели их развития шире:

- достижение качественно нового уровня проявления менеджерских и профессиональных компетенций;
- развитие знаний и навыков, необходимых для участия в ключевых проектах компании;
- формирование внутренней ответственности за проведение изменений, ведущих к повышению стоимости компании.

Поиск, развитие, удержание и вовлечение «талантов» приоритетно, прежде всего, для менеджмента компании. Однако стиль

управления талантами зависит от размера компании, роли в ней HR-отдела (табл. 10.30).

Таблица 10.30

Стиль управления талантами в компаниях разного размера<sup>1</sup>

Численность штата, чел.	Размер HR-отдела и его роль	Стиль управления талантами
Менее 100	Ответственность за администрирование кадровых вопросов обычно возложено на одного человека; иногда временно к ней привлекается кто-либо из руководителей	Стиль управления талантами определяется исключительно первым лицом Программа управления талантами может быть как максимально подробной, так и отсутствовать вовсе
100–300	HR-специалист с двумя-тремя ассистентами	Должны существовать системы подбора, оценки и обучения персонала, а также понятные компенсационные схемы Необходимо делать основной акцент на создании системы выявления талантливых сотрудников на стадии подбора Есть возможность создать сильную корпоративную культуру, в которой поощряется инициатива и которая может привести компанию к успеху
300–1000	Постоянно действующий HR-отдел, в котором работают специалисты в таких областях, как компенсации, обучение и подбор Руководитель департамента может играть стратегическую роль в компании	Должны существовать отработанные методики по управлению талантами, реализация которых проводится собственными силами. В отдельных случаях могут приглашаться консультанты. Программа управления талантами должна рассматриваться как средство увеличения конкурентных преимуществ бизнеса
1000–3000	HR-отдел обычно насчитывает 20–30 человек Руководитель департамента управляет подразделением и обеспечивает стратегические направления деятельности компании	Размеры бизнеса требуют большей автоматизации процессов и внедрения новых технологий и формальных процедур при реализации программы управления талантами

Примерные критерии отбора в «актив талантов» приведены в табл. 10.31.

<sup>1</sup> Крецул Р. Большой талант для маленькой компании // Кадровый менеджмент. 2006. № 2. URL: [http://www.management.com.ua/notes/big\\_talent.html](http://www.management.com.ua/notes/big_talent.html) (дата обращения: 15.01.2015).



## Критерии отбора в актив талантов

Способ отбора	Направления отбора		
	Компетентность (Как?)	Результативность (Что?)	Потенциал (В какой степени?)
Анализ формальных критериев	Образование	Статистика по достижению КПЭ	История предыдущих продвижений
	Опыт	Индивидуальные значимые результаты	Возраст
Тестирование (интеллектуальный, мотивационный, технический тесты)	Знания в функциональной области	Уровень мотивации на достижение результата и приверженности	Обучаемость, Внутренняя мотивация
Мероприятия Центра оценки и развития компетенций <sup>1</sup>	Уровень развития корпоративных компетенций (на примере компетенций ГК ЕСЭ): 1. «Системное / Стратегическое мышление» 2. «Управление изменениям / Инициативность» 3. «Ориентация на результат» 4. «Принятие решений» 5. «Ориентация на собственное развитие» 6. «Сотрудничество» 7. «Лидерство и развитие подчиненных»		

Влияние спроса работодателей, предложения рабочей силы, состояния организационной среды и внешних факторы на управление талантами показано на рис. 10.7.

В современной литературе выделяются три уровня управления талантами:

- кадровый резерв (или планирование замен);
- планирование преемственности;
- управление талантами.

Таким образом, управление талантами можно считать наиболее сложной, но и наиболее эффективной технологией управления знаниями в организации. На сегодняшний день управлением талантами активно занимаются не только бизнес-структуры, но и государства.

<sup>1</sup> В качестве базовой литературы можно рекомендовать: Спенсер Л.М. (мл.), Спенсер С.М. Компетенции на работе: пер. с англ. М.: НРРО, 2005. 384 с.; Питерс Т. Основы. Талант. М.: Стокгольм. шк. экономики в СПб., 2006. 160 с.; Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. М.: Изд-во «Баланс-Клуб», 2004. 184 с.; Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2009. 272 с.; Bersin J., Arth B. Customer Experience with Talent Management Systems. What's Driving Satisfaction? Preliminary results. 2010. Oct. URL: [http://issuu.com/anna\\_pikhota/docs/bersin\\_tm\\_sat\\_slides/1](http://issuu.com/anna_pikhota/docs/bersin_tm_sat_slides/1) (дата обращения: 15.01.2015).



Рис. 10.7. Спрос, предложение и внешние факторы в управлении талантами

## **Контрольные вопросы**

1. Какова теоретическая основа системы развития персонала?
2. Что включает в себя система развития персонала?
3. Как определить потребность в развитии персонала организации?
4. Каким образом субъекты обучения оценивают ее эффективность?
5. Назовите виды и этапы адаптации.
6. Какова структура программы «Ориентация служащих в делах компании»?
7. Чем отличается «обучение» от «развития» персонала?
8. Назовите виды внутрифирменного обучения, их достоинства и недостатки.
9. Назовите концепции профессионального обучения.
10. Что такое «самообучающаяся организация»?
11. Что такое «управление знаниями»?
12. Перечислите типы, виды и этапы карьеры.
13. Чем отличаются понятия «карьера» и «трудоустройство»?
14. Назовите виды трудового пути.
15. Что такое метод «троп»? Какие «тропы» карьеры Вы знаете?

# ГЛАВА 11. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 11.1. Понятие трудовой мотивации

Значимость трудовой мотивации как необходимого условия преодоления кризиса в сфере труда требует глубокого осмысления его сущности. Постоянное внимание ученых к проблеме мотивации обусловлено тем, что мотивация многофакторна, ее проявления исключительно сложны и многоаспектны. При этом теоретические представления о характере детерминирующих мотивационных факторов «отстают» от их реального практического проявления. Сложность понятия мотивации неизбежно приводит к исключительному разнообразию ее определений. Рассмотрим некоторые из них.

Подходы к пониманию мотивации можно условно разделить на две группы. Первая группа определений касается сущности мотивации как состояния сознания индивида, субъективного процесса формирования побудительных сил к действию, в том числе – к труду (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Определения мотивации как субъективного процесса восприятия  
внешних воздействий

Определение мотивации	Источник
Мотивация – структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта	Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. С. 70.
Мотивация – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приор, 1998.
Мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Кибанов А.Я., Бактаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. Самара: СГТУ, 2001. С. 21.
Мотивация – динамический процесс формирования мотива (как основания поступка)	Ильин Е. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2003. С. 67.
Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: Вершина, 2003. С. 12.

<b>Определение мотивации</b>	<b>Источник</b>
Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации	Уткин Э.А., Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент. М.: ТЕИС, 2004. С. 8.
Мотивация работы – это психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень его собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями	Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Е.А. Климова. М.: Юнити-Дана, 2003. С. 77.
Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели	Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2001. С. 257.
Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направленность и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу	Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / пер. с англ.; под ред. Е.Г. Молл. СПб.: Питер, 2004. С. 141.
Мотивация – совокупность и процесс образования мотивов поведения человека в конкретной ситуации	Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. С. 27.
Мотивация работника к выполнению работы состоит из побуждений влияний и стимулов – сознательных и бессознательных, которые вызывают у работника стремление добиться определенных целей	Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: Юнити-Дана, 2003. С. 90.
Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации	Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2011. С. 61.

Таким образом, в исходном, содержательном смысле трудовая мотивация – это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов (побуждающих воздействий) и внутренних характеристик личности (потребностей, интересов и ценностей). Мотивация в данном контексте – процесс субъективный, т. е. характеризующий сознание человека, воспринимающее внешние воздействия – стимулы.

Вторая группа определений характеризует мотивацию как одну из функций управления, как внешнее воздействие на работника с целью побуждения его к труду (табл. 11.2).

Таблица 11.2

**Определения мотивации как внешнего воздействия на работника  
и его трудовое поведение**

<b>Определение мотивации</b>	<b>Источник</b>
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА, 1998.
Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 457.
Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей	Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: Инфра-М, 1998. С. 73.
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т. д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. С. 26.
Мотивация – это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации	Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2003. С. 6.
Мотивация, в организационном контексте, – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности	Основы менеджмента / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева. М.: Центр, 1997. С. 286.
Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации	Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: Вершина, 2003. С. 12.
Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей	Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала // Управление персоналом. 2005. С. 11.
Мотивация – процесс формирования субъектом управления такой системы мотивов поведения объектов управления, которая обеспечивала бы достижение им поставленных в управлении целей	Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. С. 39.
Мотивация – это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей	Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учеб. М.: КНОРУС, 2013. 432 с.

Наиболее целесообразно рассматривать понятие «мотивация» в двух основных значениях<sup>1</sup>:

Во-первых, в исходном, *содержательном смысле* мотивация – это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). В данном значении мотивация – субъективный процесс, происходящий в сознании человека и оказывающий влияние на его поведение. В процессе мотивации внешние воздействия «опосредуются» сознанием субъекта. Именно это и является причиной того, что одни и те же внешние стимулы по-разному воспринимаются людьми и инициируют различные поведенческие реакции.

Во-вторых, в *функциональном смысле*, мотивация может рассматриваться как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей. В таком понимании мотивация – важнейшая функция управления, причем как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельной организации. На уровне социума мотивирующие воздействия реализуются (прямо или косвенно) через систему важнейших социальных институтов, формируя «мотивационную среду», воздействуя на формирование системы ценностей, развитие потребностей и интересов членов общества. На уровне организации мотивация – функция менеджмента, воздействие на формирование мотивов поведения работников. Термин «мотивирование» тождествен понятию «мотивация» в данном контексте. Мотивирование является важнейшей управленческой компетенцией.

Личностная подсистема трудовой мотивации, характеризующая субъективный процесс формирования мотивов к труду, имеет сложную внутреннюю структуру. Основные элементы механизма мотивации на личностном уровне – это потребности, интересы, ценности и мотивы. Именно эти субъективные явления определяют восприятие стимулов – внешних воздействий на работника.

Наиболее распространенной трактовкой понятия «**потребности**» является «нужда», «надобность» субъекта в чем-либо значимом, ценном и необходимом для его существования и развития. «Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятель-

---

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. 346 с.

ности и развития личности, социальной группы внутренний побудитель активности»<sup>1</sup>. Именно потребности являются «пусковым механизмом» социально-экономических отношений. В наиболее общем понимании, **потребность** – это внутренняя характеристика субъекта, отражающая осознанное или неосознанное ощущение нужды (недостатка) в объективных условиях, обстоятельствах, предметах и прочих, необходимых субъекту для поддержания его существования, функционирования и развития.

Сложность изучения потребностей связана с тем, что потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Тем не менее изучению и классификации потребностей посвящено множество исследований. Так, выделяют естественные и социальные потребности; потребности врожденные и приобретенные; первичные и вторичные; материальные и нематериальные. Самая распространенная классификация потребностей – это выделение первичных потребностей (физиологические потребности, как правило, врожденные) и вторичных потребностей (социальные и психологические). Различные классификации потребностей, понимание их структуры и иерархии легли в основу многообразных зарубежных теорий мотивации, получивших название «содержательные теории».

В научной литературе даются разнообразные определения понятия **«интерес»**. Чаще всего встречается понимание интереса как осознанной потребности: «Интерес (от лат. *interest* – имеет значение) – это конкретное выражение осознанных потребностей. В отличие от потребности, интерес направлен на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если потребности показывают, что нужно для нормальной жизни человека, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность»<sup>2</sup>.

Интерес обусловлен местом человека в социальной системе. Интересы многообразны, как многообразны способы удовлетворения потребностей. Реализация определенного интереса (из их «спектра») зависит от системы ценностных ориентаций субъекта, определяющих приемлемые и не приемлемые для него способы действий, а также от общественных условий. Как на основе потребности происходит формирование интересов? Одна и та же потребность может привести к появлению

---

<sup>1</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2013. С. 238.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Н. Новгород, 2003. С. 9.



различных интересов, т. е. ориентаций на разные конкретные действия для удовлетворения потребности. Так, потребность в материальном благосостоянии может сформировать такие интересы, как повышение интенсивности труда по основному месту работы, смена места работы, вторичная занятость, повышение уровня квалификации, карьерный рост, а также стремление к получению или увеличению доходов, не связанных с трудовой деятельностью.

Почему для удовлетворения одной и той же потребности разные люди выбирают различные пути? Главную роль критерия выбора способа действий в механизме мотивации выполняют характеристики сознания субъекта – ценности, которые определяют, какие интересы будут сформированы для удовлетворения определенной потребности.

**Ценности** – это характеристики сознания субъекта, его представления о главных и важных жизненных целях и смыслах, а также об основных средствах достижения жизненных целей. Ценностный смысл могут иметь различные явления, процессы, события и предметы материально-вещественного мира. Ценности дифференцируются по уровням: общественные, групповые, личные, в зависимости от субъекта. Общественные и групповые ценности являются основой культуры общества и ее субкультур, оказывающих на мотивационный процесс огромное воздействие.

Рассмотрев основные внутренние побудительные силы, остановимся на рассмотрении сущности стимулов как внешних побуждающих воздействий – ведь именно через восприятие стимула, под влиянием внутренней структуры личности (ее потребностей, интересов и ценностей) формируется мотив.

Слово «**стимул**» происходит от лат. *stimulus* – остроконечная палка, стрекало. Соответственно, большая часть определений стимулов сводится к их пониманию как внешних воздействий. Толкование стимулов различно: с одной стороны, они отождествляются с внешним объектом стремления индивида (в котором отражаются его осознанные потребности), с другой – рассматриваются как внешние воздействия, раздражители, побудители (по В. Скиннеру, стимул – толчок, повод, «спусковой крючок»). Стимул – это «побудительная сила, которая может выступать и как «кнул», и как «пряник»<sup>1</sup>. «В качестве стимулов вы-

---

<sup>1</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом. С. 240.

ступают все актуальные, имеющиеся в системе управления организацией материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус и т. п.), которые являются актуальными для персонала»<sup>1</sup>.

На формирование мотивации к труду оказывают влияние не только внутриорганизационные условия, но ситуация в обществе. Поэтому в качестве стимулов к труду могут выступать любые внешние воздействия, характеризующие условия приложения труда в широком смысле слова, включая общественные условия и организацию управления трудом в рамках организации (предприятия). Таким образом, система стимулов к труду имеет иерархическое строение и включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен:

- *институциональные стимулы*, действующие на уровне общества в целом, формирующие, прежде всего, базовую мотивацию к труду: систему трудовых ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду;

- *операционные стимулы*, действующие на уровне предприятий и организаций, формирующие конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда.

**Мотив труда** – это внутренняя побудительная сила к труду, формирующаяся под воздействием как внешних факторов (стимулов), так и внутренней структуры личности. При формировании мотива влияние внешних стимулов «опосредуется» сознанием и осуществляется выбор линии поведения субъекта. Мотив определяет состояние готовности, предрасположенности, склонности действовать тем или иным образом.

Следует отличать понятия «мотив» и «мотиватор». Мотиватор – внешний стимул, который воспринят и интериоризирован субъектом, и, будучи «преломленным» через «призму» сознания, оказывает реальное влияние на формирование соответствующего мотива поведения. В таком случае, мотиватор – это, во-первых, внешнее воздействие (стимул), во-вторых, только воспринятый стимул, на основе которого сформировался мотив.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2011. С. 73.

Рассмотрим логическую взаимосвязь основных компонентов личностной подсистемы трудовой мотивации, т. е. механизм мотивации на личностном уровне.

**Механизм мотивации** – сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего потребностей, интересов и ценностей) и внешних воздействий (стимулов), определяющих формирование реальных мотивов труда. Процесс взаимодействия внешних и внутренних побудительных сил к труду на уровне отдельного индивида (работника) в наиболее общем виде представлен на рис. 11.1.

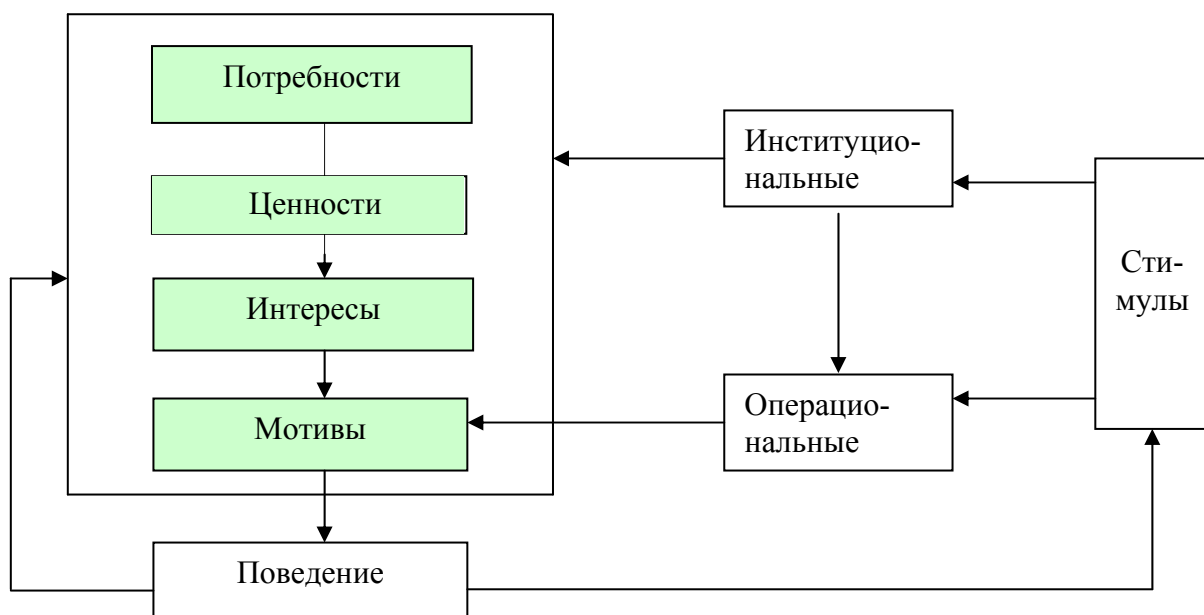


Рис. 11.1. Механизм мотивации на личностном уровне<sup>1</sup>

Основой формирования мотивов поведения являются потребности. Можно сказать, что труду «адресуются» потребности принципиально разных видов, а значит, человек чувствителен к самым разнообразным внешним стимулам. Осознанная потребность принимает форму интереса – это стремление действовать определенным образом, чтобы удовлетворить потребность в реально сложившихся внешних условиях (т. е. в условиях действия определенных стимулов). Одна и та же потребность может породить разные интересы. То, какую форму примет определенная потребность, зависит от системы ценностей и норм, усвоенных человеком. Эта система может соответствовать доминирующей

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. С. 51.

экономической культуре общества, а может сформироваться в рамках различных субкультур и контркультур.

Ценности выполняют функцию своеобразного «сита», отсеивая те интересы, которые не соответствуют представлениям человека о том, что является правильным, значимым или допустимым, а что – нет.

На формирование и трансформацию внутренних побудительных сил к труду, оказывают огромное влияние институциональные стимулы, т. е. система экономических, политических, правовых и иных социальных институтов (вся система общественных условий).

Если интересы определяют «стратегическую линию поведения», то мотивы – это «тактика», выбор способа действия в конкретной ситуации, с учетом действия определенных внешних воздействий в реальной трудовой ситуации (операциональных стимулов, действующих на уровне организации и характеризующих систему управления персоналом). Таким образом, мотив непосредственно предшествует поступкам, поведение в таком случае является результатом действия внутренних регуляторов, опосредующих стимулирующие (или дестимулирующие) внешние воздействия. Мотивы более подвижны, и в большей степени подвержены влиянию операциональных стимулов, однако косвенно (через систему потребностей, интересов и ценностей) в них отражается и действие институциональных стимулов.

Выражаясь в реальном трудовом поведении, мотивы способствуют достижению работником определенных результатов. Эти результаты оцениваются как внешним окружением работника (что приводит, прежде всего, к трансформации применяемых к нему операциональных стимулов), так и самим работником с точки зрения степени удовлетворения адресованных труду потребностей и интересов, что может привести к их трансформации. Система институциональных стимулов также реагирует на результаты мотивационных процессов, но не непосредственно: институциональные процессы обладают инерцией и особой логикой трансформации.

## **11.2. Мотивация и стимулирование труда**

При рассмотрении понятия мотивации в функциональном смысле представляется наиболее важным определение его соотношения с понятием «стимулирование». Чем же отличаются мотивация и стимулирова-

ние труда работников? По данному вопросу в современной научной литературе нет единого мнения.

Классическое понимание стимулирования труда предполагает его трактовку как метода управления поведением работников, как механизма, при котором достижение работником заданных результатов дает ему возможность удовлетворить значимые потребности, адресованные труду. «Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации»<sup>1</sup>. Исследователи отмечают, что стимулирование должно опираться на фактическую структуру потребностей, интересов и ценностей персонала<sup>2</sup>.

Формы стимулирования труда многообразны, что связано с разнообразием стимулов к труду. Наиболее распространены следующие классификации стимулов: в зависимости от *направленности действия стимулов*: поощрение и наказание; в зависимости от *интересов субъекта*: индивидуальные и коллективные; в зависимости от *содержания стимулов*: материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (социальные, моральные и психологические); в зависимости от *способа оказания стимулирующего воздействия*: прямые и косвенные<sup>3</sup>.

Распространено понимание стимулирования как такого внешнего воздействия, которое учитывает мотивационную структуру личности и имеет косвенный характер воздействия, в отличие от прямых приказов и распоряжений. Стимулирование, таким образом, имеет целью формирование заинтересованности работника в труде. Однако средством мотивации могут выступать стимулы различного рода, любые внешние воздействия, в том числе как отражающие содержание трудового процесса, так и властные, принудительные механизмы, поэтому наказания (отрицательные стимулы) также следует рассматривать как метод воздействия на мотивацию персонала.

В современной рыночной экономике конкурентоспособность организации в значительной степени зависит не только от квалификации ее персонала, но и от степени проявления таких качеств работников, как инновационность, креативность, приверженность. Такое трудовое пове-

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 71.

<sup>2</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом. С. 241.

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 185–188.

дение нельзя сформировать только инструментальными стимулами – поощрением и наказанием. Все чаще менеджеры задаются вопросами: как вдохновить сотрудников? Как сделать так, чтобы они «горели» на работе? Речь идет о необходимости формирования внутренней мотивации персонала, которую нельзя сводить к «моральной» или «социальной мотивации».

Одним из основных способов развития внутренней мотивации является **«мотивирование через саму работу»**, т. е. систематическое обогащение содержания труда, увеличение разнообразия трудовых функций, повышение самостоятельности в труде. Условием развития внутренней мотивации является также формирование единой корпоративной культуры, общих для всей компании ценностей и целей. Признание и принятие работником корпоративных норм поведения формирует механизм самоконтроля поведения, который гораздо эффективнее внешних проверок и наказаний.

Рассматривая мотивацию как функцию менеджмента, как воздействие на работников с целью формирования мотивов к труду, следует признать, что пониманию мотивации в данном контексте тождествен термин «мотивирование». **Мотивирование** – это процесс воздействия на человека для побуждения его к определенным действиям и поступкам, в том числе в сфере труда. Мотивирование предполагает воздействие среды и управляющего субъекта на личность человека. В таком случае **стимулирование** – это средство мотивации (мотивирования), комплекс внешних воздействий, применение системы стимулов для воздействия на поведение персонала. Стимулирование является средством любого способа мотивации и на любом структурном уровне.

Для понимания сущности воздействия стимулов на мотивацию персонала рассмотрим ее основные типы (табл. 11.3).

Внутренняя мотивация связана с самим содержанием трудового процесса, а внешняя мотивация – с использованием инструментов, «внешних» по отношению к процессу труда. Так, если руководитель использует в качестве средства мотивирования персонала обогащение трудовых функций, то он задействует механизмы внутренней мотивации работников, а если конструирует новые формы вознаграждений – то его целью является оптимизация внешней мотивации персонала.

## Характеристика типов мотивации

Тип мотивации		Описание типа мотивации
Внутренняя мотивация		Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость. Удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации и саморазвитии
Внешняя инструментальная мотивация	Экономическая мотивация	Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах. Удовлетворение материальных потребностей
	Статусная мотивация	Ориентация на карьеру, власть, престиж. Удовлетворение статусных потребностей, потребности во власти
	Социальная мотивация	Ориентация на общение с коллегами, благоприятный психологический климат, корпоративность. Удовлетворение потребностей в причастности, принадлежности, общении
Внешняя вынужденная мотивация		Ориентация на выживание, в условиях низкой конкурентоспособности, низкого уровня удовлетворения материальных потребностей и отсутствия свободы выбора места приложения труда. Недостаточная степень удовлетворения потребностей в безопасности

В соответствии с рассмотренными типами трудовой мотивации можно выделить три основных типа стимулов к труду: принуждение, вознаграждение и побуждение<sup>1</sup>. На рис. 11.2 представлена схема, характеризующая соответствие типов стимулов формируемым типам трудовой мотивации и отношения к труду. Рассмотрим данные типы стимулов подробнее.

**Принуждение** – это средство формирования особого типа внешней мотивации – вынужденной мотивации. Оно основано на применении отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения. Механизм принуждения действует на уровне первичных, витальных потребностей, удовлетворение которых необходимо для обеспечения существования субъекта.

Принуждение к труду как специфический стимул и его формы рассматривается многими исследователями.

А.П. Егоршин выделяет четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение и самоутверждение<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. С. 27–29.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. 2005.

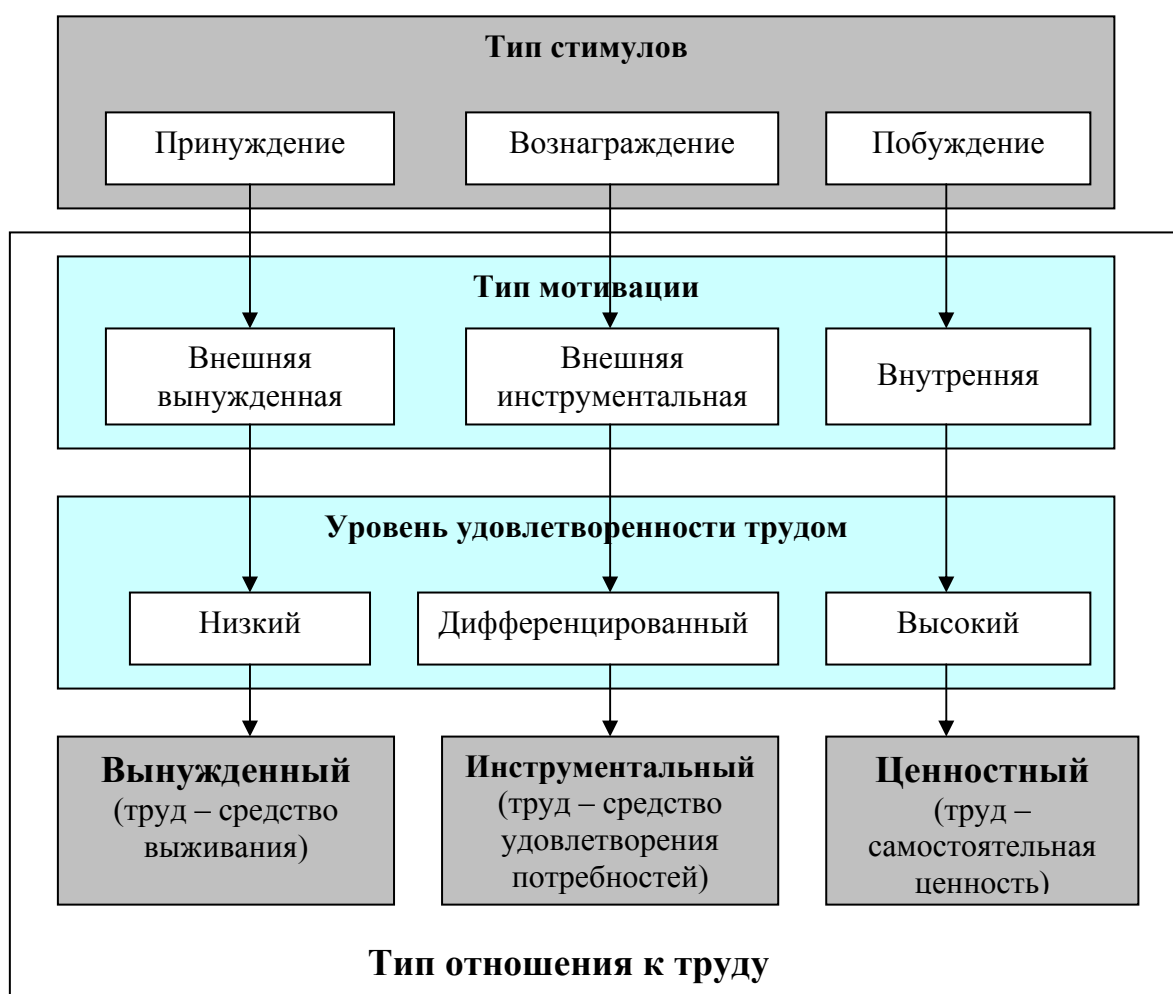


Рис. 11.2. Соответствие типов стимулов формируемым типам трудовой мотивации и отношения к труду

Принудительную мотивацию выделяет Я. Эйдельман, подчеркивая, что эта мотивация не столько ориентирует работника на приобретение новых благ, сколько вызывает страх потери уже имеющихся<sup>1</sup>.

Значительное внимание механизмам принудительной мотивации персонала уделил Б.Г. Прошкин<sup>2</sup>.

Характеризуя формы принуждения, необходимо выделить прежде всего прямое и косвенное принуждение<sup>3</sup>.

Прямое принуждение осуществляется в государственно-правовых формах, выражается в отношениях господства и подчинения. Примеры

<sup>1</sup> Эйдельман Я. Методологические проблемы изучения трудовой мотивации // Вопр. экономики. 1991. № 1. С. 78.

<sup>2</sup> Прошкин Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск, 2008. С. 176–182.

<sup>3</sup> Озерникова Т.Г. Принуждение к труду в переходной экономике // Вопр. экономики. 2003. № 9.



прямого принуждения – труд рабов, крепостных, заключенных, военнопленных. Именно эта форма принуждения к труду наименее эффективна с точки зрения результатов труда, его производительности и качества. Прямое принуждение к труду является характерной чертой тоталитарных обществ, а отдельные признаки прямого принуждения к труду могут проявляться в любых обществах в условиях экстремальных ситуаций (войны, стихийные бедствия).

Косвенное принуждение к труду характеризуется наличием у субъектов определенной (ограниченной) свободы выбора, определенных гражданских прав и свобод, однако уровень удовлетворения первичных потребностей остается близким к критическому, и доминирующим интересом субъекта остается самосохранение, выживание, поддержание (но не улучшение!) условий своего существования.

Косвенное принуждение к труду проявляется в нескольких формах.

Во-первых, это *экономическое* принуждение, основанное на отчуждении труда от собственности, «свободы» наемного работника от средств производства, вынужденного продавать свою рабочую силу в обмен на необходимое для его существования количество материальных благ. Другая форма косвенного принуждения к труду – *административное* принуждение, которое реализуется через систему отрицательных стимулов в отношении субъектов, свобода которых ограничивается административными рамками. Примером административного принуждения может служить, например, ограничение трудовой мобильности, использование административных взысканий и др.

*Социально-нормативное* принуждение – еще одна форма косвенного принуждения к труду, его особенность – воздействие на сознание работника осуществляется через систему этических, культурных, религиозных и идеологических норм. Наиболее ярко данная форма косвенного принуждения проявляется в идеологическом принуждении, когда ценность труда не просто провозглашается, но внедряется в сознание работников, а отклонение от установленных норм поведения в трудовой сфере карается с помощью системы отрицательных стимулов.

Последняя форма косвенного принуждения – это *технологическое* принуждение, которое формируется на основе отчуждения труда как деятельности, когда «закрепление» работника за рабочим местом объективно обусловлено. Примерами технологического принуждения может быть исключительно узкая профессиональная специализация ра-

ботника, а также отсутствие возможности перемены труда, например, в «монозаводских» городах<sup>1</sup>.

**Вознаграждение** предполагает применение как положительных (поощрение), так и отрицательных стимулов (наказание), и часто характеризуется как «метод кнута и пряника». Вознаграждение – это средство формирования инструментальной мотивации, предоставление работнику возможностей для удовлетворения своих потребностей посредством труда («внешняя инструментальная мотивация»). Вознаграждение может иметь форму материальных стимулов (денежных и неденежных) и нематериальных стимулов (моральных, социальных, статусных и др.). Необходимо отметить, что формы вознаграждений тесно переплетены. Удовлетворенность трудом при применении вознаграждений дифференцирована: каждый применяемый вид вознаграждения может вызывать удовлетворенность или неудовлетворенность. Тем не менее достижение высокого уровня удовлетворенности рассматривается как желаемый результат функционирования системы мотивации как для индивида, так и для общества. Ограниченность вознаграждений как стимула к труду определяется тем, что достижение определенного уровня удовлетворения потребностей работника, адресуемых труду, сопровождается ростом и развитием потребностей, что требует постоянного развития и совершенствования системы вознаграждений.

Тип отношения к труду, формируемый системой внешних вознаграждений, может быть охарактеризован как инструментальный (труд при этом не является значимой самостоятельной ценностью, но является лишь средством удовлетворения потребностей). Применение данного типа стимулов «в чистом виде» не способствует формированию и развитию внутренней мотивации, формированию творческого отношения к труду.

Трудовое поведение, характерное для инструментального типа отношения к труду, может быть более или менее эффективным, в зависимости от эффективности системы вознаграждений, оценки и контроля исполнения. Преобладание данного типа стимулов и, соответственно, инструментального отношения к труду, характерно для рыночной экономики.

**Побуждение**, как специфический тип стимулов к труду, – это апелляция к внутренней мотивации, применение стимулов, способствующих формированию интереса к содержанию труда, проявлению творческих

---

<sup>1</sup> Радаев В.В. Экономическая социология. М., 1998. С. 65–66.

способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости. Побуждение основано на применении, прежде всего, положительных стимулов. Возможности реализации творческих потенций работника в труде способствуют достижению высокого уровня удовлетворенности трудом. Побуждение, таким образом, формирует ценностный тип отношения к труду, который проявляется в специфических формах трудового поведения: высокая степень самоконтроля, инициатива, ответственность, инновационность, высокое качество труда и результативность. Формирование ценностного типа отношения к труду способствует снижению издержек контроля, росту производительности и высокой степени трудовой отдачи. На этапе развитых рыночных отношений не только снижается степень распространенности принудительных стимулов, но и возрастает интерес к методам формирования внутренней мотивации и ценностного типа отношения к труду.

Дифференцируя стимулы по способу воздействия на мотивационную структуру личности на побуждение, вознаграждение и принуждение, необходимо показать отличие принуждения от других видов стимулов. Побуждение – «антипод» принуждения по всем основным свойствам. Побуждение как способ стимулирования, в отличие от принуждения, предполагает как полноту гражданских прав и свобод работника, а также свободу выбора субъектом способа поведения. Побуждение основано, прежде всего, на применении положительных стимулов, способствующих формированию внутренней мотивации к труду – интереса к содержанию труда, проявлению творческих способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости. Побуждение действует на уровне высших социогенных потребностей.

Различия принуждения и вознаграждения менее очевидны: например, косвенное экономическое принуждение предполагает получение работником определенных благ в обмен на его труд, кроме того, и вознаграждение, и принуждение формируют не внутреннюю, а внешнюю мотивацию. Тем не менее вознаграждение реализуется через систему как отрицательных (наказание), так и положительных стимулов (поощрение). Кроме того, использование вознаграждения предполагает формирование у работника разнообразных индивидуальных и групповых интересов в улучшении условий своего существования. Вознаграждение – это средство инструментальной мотивации, возможность для ра-

ботника удовлетворить свои потребности (как первичные, так и вторичные) посредством труда.

Рассмотрим комплексную классификацию стимулов к труду по трем наиболее значимым основаниям:

– *По уровню формирования и действия*: институциональные стимулы, формирующиеся на уровне общества (региона) и операциональные стимулы, представляющие собой воздействия на работника со стороны менеджмента организации. Необходимо не только разрабатывать внутриорганизационные способы мотивации персонала, но и учитывать те условия, существующие в обществе и регионе, которые оказывают влияние на мотивацию к труду.

– *По специфике применяемых методов*: положительные стимулы (поощрение) и отрицательные стимулы (наказание).

– *По характеру воздействия на мотивацию*: побуждение (формирующее внутреннюю мотивацию), вознаграждение (формирующее инструментальную мотивацию) и принуждение (формирующее вынужденную мотивацию).

Поскольку формы вознаграждений исключительно разнообразны, для управления трудовой мотивацией в организации необходимо дифференцировать типы инструментальной мотивации и выделить три вида инструментальных стимулов и соответствующих типов мотивации: экономические вознаграждения (экономическая мотивация); статусные вознаграждения (статусная мотивация); социальные вознаграждения (социальная мотивация). Типы стимулов и типы мотивации представлены в табл. 11.4.

Таблица 11.4

Взаимосвязь типов стимулов и типов мотивации

Типы стимулов		Типы мотивации		
1. Побуждение		Внутренняя		
2. Вознаграждение	Экономические вознаграждения	Экономическая	Инструментальная	Внешняя
	Статусные вознаграждения	Статусная		
	Социальные вознаграждения	Социальная		
3. Принуждение		Вынужденная		

Система стимулов к труду, как правило, включает все типы стимулов в различном сочетании. Более того, «не все стимулы и мотивы могут участвовать в процессах стимулирования и мотивации в конкретных условиях и в конкретный период деятельности организации»<sup>1</sup>. Соответственно, описанные типы трудовой мотивации редко встречаются в «чистом» виде, но предстают в виде различных комбинаций, что необходимо учитывать при организации деятельности в области стимулирования труда персонала организации.

### 11.3. Управление мотивацией персонала

Развитие новых форм мотивации труда происходит прежде всего в практике управления человеческими ресурсами на предприятиях и в организациях различных отраслей хозяйства и форм собственности. Это оперативный, гибкий уровень формирования стимулов к труду.

Мотивация традиционно считается одной из важнейших функций управления. В современной научной и учебной литературе появилось понятие «**мотивационный менеджмент**». Э.М. Коротков понимает мотивационный менеджмент как «тип управления, в котором отдается приоритет мотивации поведения, деятельности, отношения над администрированием и жестким контролем»<sup>2</sup>. Э.А. Уткин полагает, что мотивационный менеджмент – это «управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека. ... управление, построенное... на создании условий заинтересованности в результате и стремлении к его достижению»<sup>3</sup>. По мнению Н.В. Федоровой и О.Ю. Минченковой, мотивационный менеджмент – это «вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивации и стимулирования персонала организации, направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей. Основу мотивационного менеджмента составляют мотивация и стимулирование труда»<sup>4</sup>.

Таким образом, мотивационный менеджмент понимается как такой тип управления, который, с одной стороны, направлен на формиро-

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 74.

<sup>2</sup> Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М., 1996. С. 160.

<sup>3</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. М., 1999. С. 128.

<sup>4</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом. С. 238.

вание не просто добросовестной работы, но и творческой активности персонала, а с другой стороны, предполагает использование не жестких административных методов, а косвенных стимулирующих воздействий. Мотивационный менеджмент отличается как целями, так и средствами их достижения.

**Мотивационный менеджмент** – это определенный тип мотивационных управленческих воздействий, отличающийся следующими чертами:

1. Целью мотивационного менеджмента является формирование не только ответственного и добросовестного, но творческого отношения людей к труду, формирование активности и инициативы в трудовом поведении работников.

2. Средства мотивационного менеджмента – это такие стимулы, как вознаграждение и побуждение. Использование даже косвенных форм принуждения к труду мешает достижению цели, снижает творческую отдачу работников.

3. Условием применения мотивационного менеджмента является опора на информацию о реальных мотивах, потребностях и интересах работников, мониторинг реакции персонала на применяемые стимулы.

4. Мотивационный менеджмент – это политика согласования интересов работника и интересов организации.

Большинство авторов отмечает, что, несмотря на эффективность применения мотивационного управления, процесс его внедрения исключительно сложен.

**Корпоративная система мотивации (КСМ)** – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды организации<sup>1</sup>.

Факторы, оказывающие влияние на формирование КСМ, представлены на рис. 11.3. Корпоративная система мотивации персонала формируется в организации с учетом объективных факторов (характеризующих внутреннюю и внешнюю среду) и субъективных факторов, в которых находят отражение индивидуальный стиль руководства и стратегическое отношение к персоналу – как к элементу «издержек» или как

---

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Корпоративная система мотивации персонала // Мотивация и оплата труда // 2005. № 4. С. 2–12.

к специфическому и крайне важному «ресурсу». К субъективным факторам можно отнести и степень развития у руководителей специфической компетенции – мотивирования персонала. Сформированная КСМ может быть дифференцирована по уровням управленческой иерархии и категориям работников, по профессионально-квалификационным и социально-демографическим группам.

Важнейшей характеристикой КСМ является набор и характеристики применяемых стимулов, выражающиеся в методах мотивации на уровне организации.

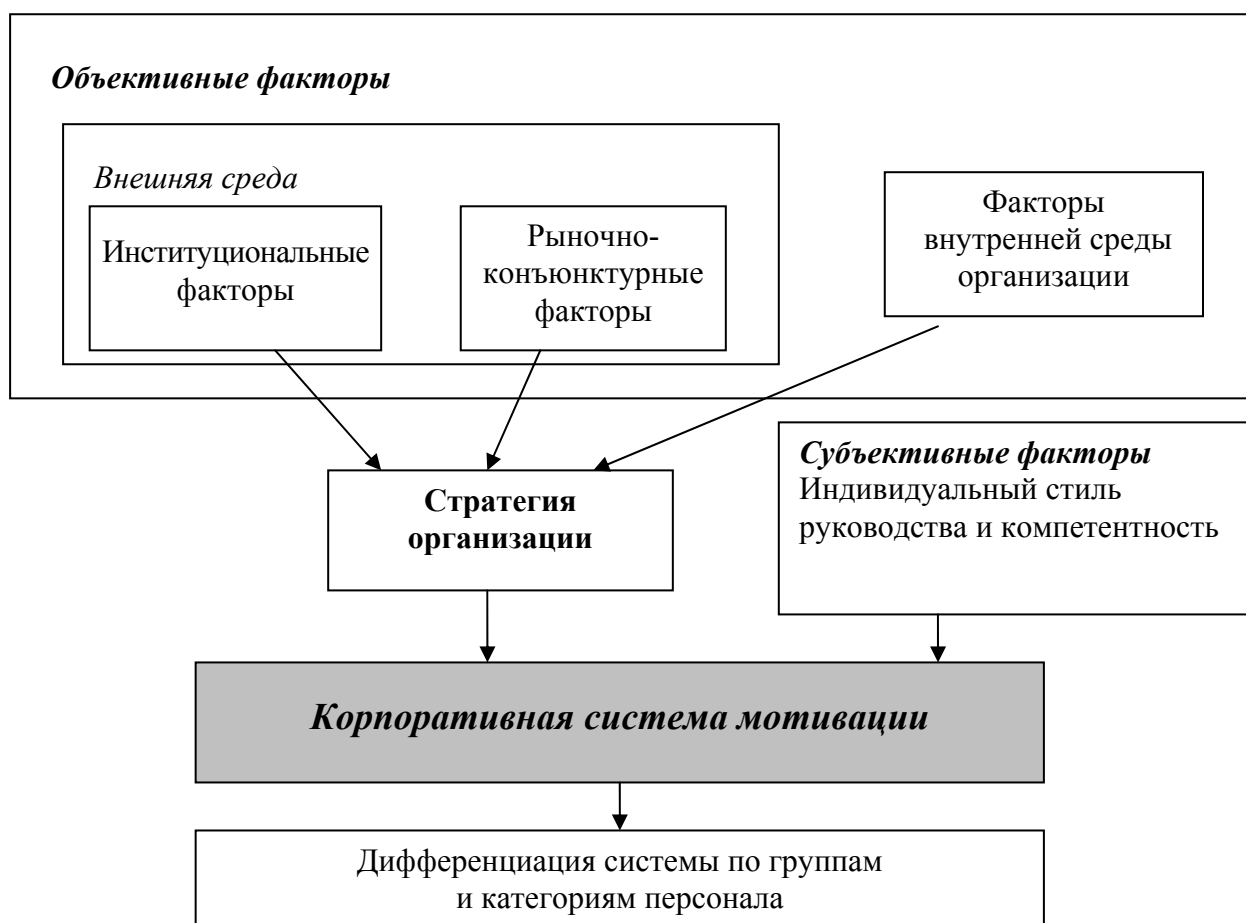


Рис. 11.3. Факторы формирования корпоративной системы мотивации

**Методы мотивации в организации** – это применение различных форм работы с персоналом, затрагивающих важнейшие потребности людей и предоставляющих возможности их удовлетворения. Комплексный подход к управлению трудовой мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Так, например, М.И. Магура описывает сред-

ства воздействия на мотивацию труда персонала, которые могут быть использованы в самых разных компаниях (табл. 11.5)<sup>1</sup>. Таким образом, можно сказать, что вся *система управления персоналом* является «средством» реализации корпоративной системы мотивации.

Таблица 11.5

Средства воздействия на мотивацию

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Значимость и ответственность работы Предоставление самостоятельности работнику Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	Конкурентноспособность предлагаемой зарплаты Соотношение постоянной и переменной части зарплаты Связь оплаты и рабочих результатов Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов. Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность, реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые руководителем
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Организационная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации
Практика управления	Качество управления и доминирующий в организации стиль управления
Меры дисциплинарного воздействия	Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность строгости наказания тяжести проступка Разъяснение причин дисциплинарного воздействия Внеличный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение Финансовое благополучие Ответственность перед коллективом

<sup>1</sup> Магура М.И. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М., 2007. 653 с.



Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
	Интересы компании, карьерные перспективы Интересы семьи и т. д.
Убеждение	Воздействия на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе

Особое место в формировании мотивации персонала занимает **корпоративная культура**. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала носит двойственный характер:

– Во-первых, это *прямое мотивационное действие*, выражающееся в том, что корпоративная культура способствует удовлетворению ряда потребностей работников, связанных с трудом, при этом в данном процессе задействованы все структурные элементы корпоративной культуры. Это социальные потребности в причастности, принадлежности организации, стремление к разделению системы ценностей с социумом, а также потребности в безопасности, защищенности, общении.

– Во-вторых, *косвенное мотивационное действие* корпоративной культуры организации проявляется в ее взаимодействии с другими элементами кадрового менеджмента: если ценности и нормы культуры, провозглашенные в организации, не реализуются всей системой управления персоналом, то они девальвируются и становятся фактором демотивации.

В табл. 11.6 рассмотрены структурные элементы организационной культуры (по Э. Шайну) и их мотивационное значение.

Таблица 11.6

Мотивационное значение основных структурных элементов корпоративной культуры

	Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
<b>Ядро</b>	Ценности	При совпадении систем корпоративных и личностных ценностей формируется ощущение принадлежности и единения с организацией на глубинном уровне. Признание ценности труда работника для организации удовлетворяет потребность в богатом содержании труда. Таким образом, при идентификации работника с ценностями организации формируется внутренняя мотивация к труду
	Нормы / правила	Полное принятие (интериоризация) действующих в организации норм и правил формирует у сотрудников «правильное» организационное поведение, а также самоконтроль. При четко сформулированных нормах поведения удовлетворяются потребности в безопасности за счет снижения уровня неопределенности

	Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
<b>Подпо- верхно- стный уровень</b>	Традиции	Участие в различных ритуалах организации и принятие существующих традиций позволяет удовлетворить социальные потребности в принадлежности к организации, а также в поддержании социальных контактов
	Ритуалы	
<b>По- верхно- стный уровень</b>	Символика и форма одежды	Наличие символики организации у сотрудника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности
	Лозунги	Слоганы и лозунги, смысл которых соответствует ценностям и разделяется и принимается сотрудником, удовлетворяет потребность в причастности, принадлежности
	Язык	Принятие определенных организационных языковых норм сотрудниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе

Таким образом, организационная культура может быть мощным фактором трудовой мотивации благодаря удовлетворению потребностей персонала в содержательном труде, представляющем ценность для организации (общества); в принадлежности, причастности организации; в социальном общении; в самоидентификации (отличие от работников других организаций); в безопасности и защищенности.

Если менеджмент стремится поставить организационную культуру на службу мотивации сотрудников, то необходимо помнить, что культура – достаточно сложный и «тонкий» инструмент воздействия.

При использовании организационной культуры в качестве мотивирующего средства необходимо соблюдение следующих **правил**:

1. Восприятие организационной культуры в контексте формирования целостной корпоративной системы мотивации. Несовпадение ценностей и целей организационной культуры стратегическим целям компании и целям кадровой политики организации снижает мотивационный эффект.

2. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей системы управления персоналом.

3. Управление организационной культурой должно опираться на информацию о реальных ценностях персонала и степени разделения персоналом провозглашенных корпоративных ценностей.

4. Мотивационный эффект организационных ценностей, при условии их разделения сотрудниками, наиболее высок. При девальвации

ценностей снижается мотивационный эффект остальных элементов культуры (традиции, ритуалы, язык и проч.).

5. При формировании и развитии культуры организации необходимо учитывать особенности культуры, складывающейся на уровне общества (региона), как национальные и религиозные, так и обусловленные спецификой экономического, социального и политического развития.

Мотивация как функция управления – это, прежде всего, воздействие на людей, поэтому именно система управления человеческими ресурсами призвана ее реализовать. Таким образом, можно сказать, что именно **система управления персоналом (СУП)** представляет собой комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы КСМ. Мотивация как функция управления – это, прежде всего, воздействие на персонал, поэтому выполнить ее призвана именно СУП. Управление персоналом организации, с точки зрения реализации концепции мотивационного менеджмента, следует рассматривать как совокупность двух подсистем: функциональная подсистема и подсистема общего линейного руководства. Возможности этих подсистем с точки зрения мотивации персонала различны.

Роль **подсистемы общего линейного руководства** в мотивационном процессе реализуется через деятельность руководителей организации и ее структурных подразделений.

Можно выделить следующие основные способы воздействия руководителя на мотивацию подчиненных:

1. Организация работ (предоставление работнику заданий, предполагающих законченность работ и требующих разнообразных навыков, убеждение подчиненного в значимости выполняемой работы, предоставление самостоятельности, делегирование полномочий).

2. Материальное стимулирование (обеспечение связи результатов труда и его оплаты, дифференциация вознаграждений в рамках одной должностной категории).

3. Моральное стимулирование (устная благодарность, почетная грамота и др.).

4. Обучение персонала, содействие разработке и реализации индивидуальных планов профессионального развития; коучинг.

5. Постановка целей (постановка четких, желательно количественно определенных целей и сроков их выполнения, привлечение ра-

ботников к постановке целей, обеспечение оптимального уровня сложности целей).

6. Оценка и контроль (обеспечение объективной оценки исполнения (результативности) и оценки соответствия должности, оптимальная степень контроля).

7. Информирование (своевременное информирование по значимым для работника вопросам, обязательная обратная связь о результатах труда).

8. Меры дисциплинарного воздействия (своевременность воздействия, правильный выбор места, соразмерность проступка и меры воздействия, разъяснение причин наказания, неличностный характер наказаний).

Мотивировать сотрудников может только компетентный и по настоящему мотивированный руководитель. С деятельностью непосредственного руководителя связаны и серьезные риски демотивации подчиненных (табл. 11.7).

Рассмотрим мотивационное значение **функциональной подсистемы**. Иногда полагают, что мотивация является одним из элементов или одной из функций СУП. По нашему мнению, мотивация персонала должна рассматриваться как одна из важнейших целей данной системы. Соответственно мотивационную функцию выполняют не только системы оценки, стимулирования труда и стиль руководства, но все элементы системы управления персоналом.

Таблица 11.7

Роль линейного руководителя в развитии мотивации персонала:  
возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
1. Уникальные возможности индивидуализации мотивации. Именно непосредственный руководитель знает специфику потребностей, интересов и ценностей подчиненных и может выбрать стимул, корой окажется самым действенным для конкретного сотрудника	1. Угроза негативного субъективного воздействия в направлении, противоположном стратегическим целям организации (например, использование угроз и запугивания вместо вовлеченности и сотрудничества)
2. Возможности эффективного использования неформализованных моральных стимулов – выражения одобрения (неодобрения)	2. Угроза демотивации при использовании негативных моральных стимулов (выражение неодобрения, недовольства сотрудником) в резких выражениях или при всем коллективе
3. Вовлеченность руководителя в большинство процессов управления персоналом (наем, оценка, стимулирование) дает возможность	3. Угроза снижения эффективности процессов управления персоналом, в реализацию которых вовлечен руководитель,

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
более эффективного их применения в конкретном подразделении	по ряду причин (субъективность при оценке, неуверенность в себе и боязнь конкуренции со стороны подчиненных)
4. Возможность мотивировать «личным примером», вдохновить сотрудников на решение стоящих задач. Проявляется у тех руководителей, которые обладают соответствующими личностными качествами («харизма»)	4. Возможность формирования демотивации сотрудников, когда сам руководитель демонстрирует безответственность, недисциплинированность, равнодушие, субъективизм и др.

Нельзя набрать персонал и организовать его работу без учета мотивации, а потом построить эффективную «систему мотивации». Поэтому мотивация персонала – не элемент системы управления персоналом, а одна из ее важнейших функций<sup>1</sup>.

С точки зрения роли в процессе мотивации, функциональные элементы системы управления персоналом (СУП) в организации могут быть сгруппированы следующим образом:

### **1. Основные элементы:**

1.1. Организация труда: организация трудовых процессов, разделение и кооперация труда, обеспечение благоприятных условий труда, оптимизация организационных структур управления, анализ и проектирование работ. Регламентация труда.

1.2. Планирование и маркетинг персонала: обоснование необходимой численности работников по категориям, определение требований к персоналу и источников найма, профессиональный клиринг.

1.3. Организация социально-трудовых отношений: согласование общих условий найма, заключение коллективных договоров, разрешение трудовых конфликтов. Развитие участия работников в управлении. Формирование благоприятного социально-психологического климата.

1.4. Найм и отбор, а также сокращение персонала: персонификация требований к работникам и условий найма.

1.5. Оценка персонала: как профессионально-важных качеств работников и их соответствия требованиям рабочих мест (должностей), так и результативности труда. Оценка, анализ и управление производительностью труда.

1.6. Развитие персонала, в том числе адаптация, профессиональное развитие и обучение, управление карьерой работников.

---

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. С. 84.

1.7. Система экономических вознаграждений, включающая организацию оплаты и стимулирования труда, систему социальных льгот и выплат, развитие социальной инфраструктуры.

## **2. Вспомогательные элементы:**

2.1. Оформление и учет персонала.

2.2. Правовое обеспечение работы с кадрами.

2.3. Информационное обеспечение работников, предоставление необходимой работникам информации.

Все выделенные элементы оказывают прямое или косвенное мотивационное воздействие на работников.

*Прямое мотивационное значение* элемента СУП заключается в непосредственной связи с удовлетворением определенной потребности работника. Соответственно, стимулы (воздействия со стороны менеджмента) непосредственно формируют мотив (или целую гамму мотивов).

*Косвенное мотивационное значение* элемента системы управления персоналом заключается в том, что создаются условия для реализации мотивационных функций других элементов СУП.

Рассмотрим, как элементы системы управления персоналом дифференцируются по характеру их мотивационного воздействия (табл. 11.8).

Таблица 11.8

### Мотивационное значение функциональных элементов системы управления персоналом организации<sup>1</sup>

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
<i>Элементы, оказывающие прямое мотивационное воздействие</i>	
Экономические вознаграждения	Система оплаты и ее регулирование на основе достигнутых результатов является важнейшим стимулом к труду, формируя целую гамму мотивов. Стимулирующее действие присуще и отдельным элементам системы оплаты труда, каждый из которых целенаправленно стимулирует определенные усилия работника. Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и социального статуса. Кроме денежных вознаграждений в виде заработной платы и различного рода поощрительных выплат, особое место в мотивационном механизме играет система социальных выплат и льгот, которые призваны удовлетворять как материальные потребности работников, так и потребности в безопасности

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты. С. 90–96.

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	(повышая общий уровень дохода работника). Отсутствие положенных по закону социальных благ – фактор, резко снижающий мотивацию. Добровольно предоставляемые социальные блага и услуги – способ формирования лояльности и преданности персонала организации
<b>Трудовые отношения</b>	<p>Согласование общих условий найма при заключении коллективных договоров оказывает прямое мотивационное значение через обеспечение потребностей работников в безопасности. Отсутствие в организации коллективного договора (как правило, на малых и средних предприятиях негосударственных форм собственности) обычно сопровождается рядом прямых нарушений законных прав наемных работников, что, в условиях безработицы, становится проявлением принуждения к труду.</p> <p>Развитие участия работников в управлении имеет чрезвычайно важное мотивационное значение. Именно особое представление о трудовой мотивации лежит в основе концепции партисипативного управления. Участие в управлении дает работнику возможность удовлетворить потребности высших уровней – в принадлежности к социальной группе, уважении и статусе, в самоактуализации и самореализации, преодолеть отчуждение труда.</p> <p>Развитие социально-трудовых отношений проявляется и в формировании благоприятного социально-психологического климата</p>
<b>Развитие персонала</b>	<p>Подсистема развития персонала включает три элемента: адаптация, профессиональное развитие и обучение, управление карьерой.</p> <p>Адаптация – это предпосылка развития мотивационного процесса. В процессе адаптации формируются ожидания работника.</p> <p>Профессиональное развитие и обучение персонала являются значимыми мотиваторами, способствуя удовлетворению многообразных потребностей. Формируются мотивы признания, причастности, развития, самореализации и самоуважения. Обучение может рассматриваться как разновидность вознаграждения. Повышение квалификации (наряду с накоплением практического опыта работы) обычно является неременным условием для должностного роста, продвижения по карьерной лестнице. Поэтому профессиональное развитие способствует удовлетворению и статусных потребностей. Профессиональное развитие – мощный фактор внутренней мотивации.</p> <p>Важное мотивационное значение имеет управление карьерой работников. Восходящая карьера, перемещение работника по ступеням должностной иерархии, способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей. Карьерный рост может рассматриваться как элемент системы вознаграждений. Новый, более высокий статус работника является реальным вознаграждением за трудовые заслуги</p>
<b>Информационное обеспечение работников</b>	<p>Информированность работника о положении дел на предприятии повышает степень удовлетворения потребностей в безопасности, причастности и уважении. Рассматривая информированность более широко (как предоставление работникам информации не только о положении дел на предприятии, но и о системах оценки, продвижения, оплаты и проч.), можно сказать, что отсутствие информированности лишает работников возможности понять и оценить «правила игры», диктуемые менеджментом</p> <p>В случае отсутствия информационной системы источником сведений становятся слухи, и поэтому база мотивации ослабляется</p>
<b>Элементы, оказывающие комплексное (прямое и косвенное) мотивационное воздействие</b>	
<b>Оценка персонала</b>	Прямое мотивационное значение: оценка способствует удовлетворению потребностей работника в признании, уважении и самоуважении и может вос-

Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	<p>приниматься как вознаграждение усилий работника. Справедливая оценка формирует чувство защищенности, что является условием удовлетворения важнейшей потребности в безопасности. Необъективная оценка работника представляет для него угрозу, снижает уровень удовлетворения потребности в безопасности.</p> <p>Косвенное мотивационное значение оценки проявляется в ее связи с другими элементами кадрового менеджмента: оценка служит основой для карьерного роста работника, оплаты его труда, морального поощрения, профессионального развития. Учитывая эту роль оценки, можно сказать, что она формирует и мотивы признания и самореализации</p>
<b>Организация труда</b>	<p>Организация труда и ее основные элементы – организация трудовых процессов, регламентация труда, разделение и кооперация труда, обеспечение благоприятных условий труда, оптимизация организационных структур управления, анализ и проектирование работ – оказывают значимое воздействие на мотивацию работников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Главный мотивирующий фактор организационной структуры управления – это регламентация труда работников, определения их места в организационной структуре.</li> <li>– Мотивационное значение организации рабочего места: рабочее место должно также отвечать потребностям сотрудника в личном развитии и квалификационном росте.</li> <li>– Значение регламентации труда: чем четче определены права и обязанности работника, тем более прогнозируемыми становятся последствия его действий и поступков. Чем выше неопределенность, тем больше риск.</li> <li>– Организация труда работников предполагает рациональное разделение и кооперацию их труда. Именно эти процессы формируют содержание трудовых функций на конкретном рабочем месте и имеют важное мотивационное значение. Детальное разделение труда приводит к обеднению трудовых функций, упрощению содержания труда и формированию отчуждения труда. Мотивационное значение содержания труда трудно переоценить – именно интересная, творческая трудовая деятельность с постановкой сложных целей и высокой ответственностью формирует внутреннюю мотивацию к труду.</li> <li>– Мотивационное значение условий труда: благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности работника в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей</li> </ul>
<b>Элементы, оказывающие косвенное мотивационное воздействие</b>	
<b>Планирование и маркетинг персонала</b>	<p>Планирование и маркетинг персонала включают в себя обоснование необходимой численности работников по категориям, определение требований к персоналу и источников найма, профессиональный клиринг. Косвенное мотивационное воздействие планирования персонала заключается в следующем: правильное планирование и расчет численности работников обеспечивает использование рабочей силы в соответствии с их профессией и квалификацией, исключает значительные переработки, обеспечивает работникам рациональный режим труда и отдыха, оптимизирует трудовую нагрузку. Использование работника в соответствии с профессией и квалификацией снижает неудовлетворенность содержанием труда</p>
<b>Наем и отбор персонала</b>	<p>Влияние этого элемента системы управления персоналом проявляется в двух направлениях. Во-первых, в ходе отбора выявляются люди, чьи ценности и нормы трудового поведения близки к корпоративным ценностям и нормам, что облегчает адаптацию и восприятие работником действующей в органи-</p>



Элементы СУП	Характер воздействия на мотивацию персонала
	зации системы стимулов. Во-вторых, действующая при отборе кандидатов система критериев органически связана с критериями оценки работников. Тем самым компания «задает» нормы поведения, желаемые в данной организации. Поэтому работники, зная, каких кандидатов нанимает компания, интуитивно стараются соответствовать этим параметрам. Таков же алгоритм действия высвобождения работников. Мотивационное значение имеет персонификация условий найма работников при заключении трудовых контрактов
<b>Оформление и учет персонала. Правовое обеспечение кадровой работы</b>	Оформление и учет персонала, а также правовое обеспечение работы с кадрами имеют достаточно слабое, косвенное мотивационное влияние. Тем не менее, особенно в российских условиях, такое влияние нельзя игнорировать. Нарушения работодателями трудового законодательства ухудшают возможности работника в удовлетворении потребности в безопасности, усугубляют принуждение к труду. Напротив, юридически правильное оформление условий найма не только дает работнику чувство защищенности и снижает проявления вынужденной мотивации. Формируется имидж надежной, стабильной организации с долгосрочными целями, и работник стремится идентифицировать свои личные цели и интересы с интересами фирмы

Подводя итог анализу мотивационного воздействия отдельных элементов системы управления персоналом, следует отметить, что, несмотря на огромное многообразие стимулов, в каждой компании существует набор основных стимулов («ядро»), который соответствует сложившимся на данный момент целям и возможностям организации. Этот набор не является статичным и развивается вместе с организацией.

Действенные стимулы трансформируются в зависимости от сложившейся на предприятии ситуации, особенностей отдельных профессионально-должностных и социально-демографических групп работников, поставленных задач и времени.

Но имеют место и **общие принципы формирования и поддержания мотивации работников** в организации<sup>1</sup>:

- Применение в качестве стимулов побуждения и вознаграждения при минимизации принуждения к труду. Оптимизация «гигиенических» факторов, преодоление отчуждения труда.

- Комплексный и непротиворечивый характер мотивационных воздействий. Вся система управления персоналом является основой формирования и усиления мотивации работников к труду.

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. С. 208.

- Дифференциация методов мотивационных воздействий в отношении различных категорий и групп персонала (социально-демографических, профессионально-квалификационных).
- Непрерывное развитие и совершенствование методов мотивационных воздействий.
- Учет структуры мотивов работников, степень удовлетворения их потребностей и интересов. Стремление к гармонизации интересов работников и интересов организации.

#### **11.4. Измерение мотивации**

Измерение мотивации – необходимый элемент управления мотивационными процессами в организации. Для оценки эффективности корпоративной системы мотивации на основе использования данных о мотивационной структуре, необходимо определить критерии оценки. Высокая эффективность корпоративной системы мотивации может быть зафиксирована в следующих случаях:

1. Высокая доля внутренней мотивации в мотивационной структуре и ее положительная динамика (творческая отдача работников).
2. Низкий удельный вес вынужденной мотивации («мотивация страха», уровень удовлетворения потребностей в безопасности) и его отрицательная динамика.

Оценка доли инструментальной мотивации и ее динамики не столь однозначна и позволяет определить изменение чувствительности персонала к экономическим, статусным и социальным вознаграждениям, которые могут быть предоставлены организацией. Кроме того, появляется возможность выделения стимулов, наиболее значимых для отдельных групп персонала или отдельных работников.

Для исследования структуры мотивации персонала в целях совершенствования корпоративной системы мотивации необходим инструментарий, соответствующий следующим требованиям:

1. Возможность количественной оценки соотношения типов мотивации (так как абсолютное преобладание только одного типа является практически невозможным).
2. Возможность проведения расчета доли типов мотивации как для отдельного сотрудника, так и групп персонала (в зависимости от

пола, возраста, образования, должностной позиции в организации и других признаков).

3. Направленность на диагностику пяти типов мотивации: внутренняя, вынужденная, инструментальная экономическая, инструментальная статусная и инструментальная социальная.

Необходимо отметить, что измерение мотивации является методически очень сложной задачей. В наиболее общем виде, методы изучения трудовой мотивации могут быть дифференцированы на психологические и социологические.

**Психологические методы** изучения мотивации основаны на применении, прежде всего, различных экспериментальных методик<sup>1</sup>. Для изучения мотивации используются прямые экспериментальные методики, аналогичные применяемым в общей психологии. При всей эффективности экспериментальных методик необходимо отметить, что при анализе мотивов труда встает проблема обеспечения внешней и внутренней валидности результатов эксперимента; кроме того, разработка и проведение эксперимента для изучения мотивации труда затруднено в силу ряда организационных и этических причин.

Продуктивным способом анализа мотивационных установок могут служить различного рода проективные методики, тренинги, учебные задачи, в ходе которых проектируются ситуации, затрагивающие потребности, намерения, интересы личности. Проективные методики широко распространены в зарубежных исследованиях<sup>2</sup>.

Для изучения мотивов в психологии используются методы опроса (в том числе социометрические методики) и наблюдения, а также анализ самой деятельности, ее динамики. Известны методика «JDI», разработанная американскими психологами, представляющая собой измерение удовлетворенности трудом с использованием метода семантического дифференциала, американская методика «Метод сегментов» и ряд других подходов<sup>3</sup>.

Однако большинство психологических методик диагностики мотивов чаще всего имеют достаточно узкую направленность (например, опросники для выявления мотивации достижения, потребности в общении,

---

<sup>1</sup> Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986. С. 234–248.

<sup>2</sup> Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности. М., 1988. С. 142.

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 141–145.

потребности в одобрении и проч.), или направлены на измерение не мотивации, а удовлетворенности трудом, и при этом достаточно трудоемки.

В то же время ряд методик может быть успешно использован в практике управления мотивацией персонала при решении конкретных задач. Например, методики выявления ценностей, ценностных ориентаций и установок полезны при исследовании организационной культуры, а также при найме и отборе персонала. Методики диагностики мотивации к достижениям могут быть использованы при оценке персонала как при найме, так и при выдвижении в кадровый резерв. Интересны методики выявления профессионального выгорания, которые должны применяться в отношении групп персонала, для которых, вследствие специфики трудовых функций (общение с людьми), вероятность возникновения профессионального выгорания наиболее высока.

Опыт использования в реальной практике управления мотивацией проективных вопросов описан С.В. Ивановой<sup>1</sup>. Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают опрашиваемому оценить не себя, а людей вообще или какой-нибудь персонаж. Вопросы задаются в ходе оценочного собеседования. Проективные методики, как отмечает С.В. Иванова, основаны на том, что человеку свойственно проецировать свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации. Поэтому принцип проективных методик хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов.

**Социологические методы** основаны, прежде всего, на использовании различных разновидностей опроса, т. е. на получении субъективных оценок респондентов, по которым исследователь делает вывод о структуре и интенсивности мотивов поведения.

Рассматривая способы получения субъективной информации о мотивах, необходимо отметить наиболее распространенные из них. Некоторые авторы предлагают *использование прямых вопросов*. Примером может служить «мотивационная вертикаль», построенная на основе задания вопросов: «Что Вас больше всего мотивирует в Вашей работе?» и «Что Вас больше всего демотивирует в Вашей работе?»<sup>2</sup>. Прямые вопросы эффективны при изучении мотивов трудовой и профессиональной мобильности, однако для изучения мотивов труда они малопригодны. Пря-

---

<sup>1</sup> Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? М., 2005. С. 13–18.

<sup>2</sup> Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., 1993.

мые вопросы при изучении мотивации могут дополняться *косвенными* вопросами, позволяющими проверить искренность респондента, устойчивость высказанных им мотивационных установок. Это могут быть вопросы, направленные на изучение поведения в прожективной (предполагаемой) ситуации, например, ситуации выбора или смены работы, профессии и проч.

Способом изучения мотивации может являться *метод попарных сравнений*: суждения, отражающие значимость отдельных мотивов, разбиваются на пары так, чтобы респондент мог сравнить каждое из суждений со всеми остальными и в ходе каждого сравнения сделать выбор. Методическая трудность состоит в том, что при изучении значения большого числа мотивов количество пар суждений резко возрастает (оно рассчитывается как число сочетаний из  $n$  по 2, где  $n$  – количество суждений) и инструментарий становится громоздким. Примером обоснованного и эффективного применения данного подхода является исследование Н.В. Поляковой типов экономического поведения молодежи<sup>1</sup>.

Представляет определенный интерес опросник Хакмана и Олдхема, направленный на количественное измерение внутренней мотивации<sup>2</sup>. В то же время для решения задачи выявления структуры мотивации, степени проявления различных ее типов, данная методика не пригодна.

Социологи из Санкт-Петербурга предложили методику сопоставления уровня общей удовлетворенности работой и частных показателей удовлетворенности отдельными элементами трудовой ситуации для определения структуры мотивов и их «веса»<sup>3</sup>. Это одна из наиболее эффективных методик анализа трудовой мотивации, однако расчет может быть произведен только по большой группе работников. Поэтому методика может применяться в массовых исследованиях по ряду организаций (регионов), но не на уровне отдельной организации.

Опросник для исследования мотивации (тест «Мотивационный профиль») предложен в учебном пособии Ш. Ричи и П. Мартина<sup>4</sup>. Методика направлена на выявление двенадцати мотивационных факторов: высокий заработок и материальное поощрение; физические условия работы; структурирование; социальные контакты; взаимоотношения; при-

---

<sup>1</sup> Полякова Н. В. Экономическое поведение. Иркутск, 1998. С. 234–235.

<sup>2</sup> Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом. 2002. № 11. С. 71.

<sup>3</sup> Здравомыслова А.Г., Рожина А.А., Ядова В.А. Человек и его работа. М., 1967.

<sup>4</sup> Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. М., 2004.

знание; стремление к достижениям; власть и влияние; разнообразие и перемены; креативность; самосовершенствование; интересная и полезная работа.

Опросник прошел широкую апробацию и может с успехом применяться на практике. Мотивационные факторы выделены авторами исходя из их богатого опыта консалтинговой деятельности.

Интересная методика измерения мотивации предложена А. Хайемом<sup>1</sup>. Эта методика позволяет количественно измерить уровень мотивации сотрудников на основе оценки следующих параметров: количество времени, уделяемого работе; прилагаемые в работе усилия; сосредоточенность на работе; удовлетворение от работы; планы на будущее; стремление добиться лучших результатов; добровольный вклад в работу.

Разработаны два варианта опросника – для опроса сотрудников и для опроса руководителей. Необходимо отметить, что опрос руководителей позволяет оценить мотивацию сотрудников организации в целом, что может рассматриваться в качестве показателя эффективности управления мотивацией, однако особенности мотивации отдельных сотрудников (или их групп) выявить нельзя. Чтобы определить мотивацию отдельного сотрудника, можно использовать анкету А. Хайема (вариант для сотрудников).

Широко известна методика измерения структуры мотивации трудовой деятельности К. Замфир<sup>2</sup>. Методика позволяет количественно (в баллах) оценить проявление трех типов мотивации: внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной. Опросник включает семь суждений, характеризующих типы мотивации, свое согласие с которыми респондент должен оценить (со своей собственной позиции, с позиции своего руководителя, товарищей по работе и проч.). Данная методика может быть использована для исследования эффективности корпоративной системы мотивации. Однако «внешняя положительная мотивация» в данном случае не дифференцирована (не выделены экономическая, статусная и социальная мотивация).

---

<sup>1</sup> Хайем А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. М., 2006. С. 44–48.

<sup>2</sup> Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб., 2003. С. 444–446.

Наиболее известная отечественная методика измерения мотивации – это «тест Герчикова»<sup>1</sup>. На основе задания комплекса прямых, косвенных, прожективных вопросов ответы интерпретируются для диагностики пяти типов мотивации: инструментального, хозяйского, профессионального, патриотического и люмпенизированного. Типология В.И. Герчикова<sup>2</sup>, разработанная в конце 80-х – начале 90-х гг. XX в., в настоящее время в определенной степени устарела, в то время как исключительно качественный инструментарий может быть использован в качестве примера для разработки опросника в соответствии с другой типологией мотивации.

Таким образом, в качестве методической основы измерения типов мотивации в целях исследования эффективности внутриорганизационной социальной ответственности бизнеса могут быть использованы методики К. Замфир и В.И. Герчикова.

Для исследования структуры трудовой мотивации в соответствии с выделенными типами предложен опросник<sup>3</sup> (прил. 13), синтезирующий описанные подходы и характеризующийся следующими особенностями:

1. Предлагается десять вопросов-суждений, которые характеризуют отношение к работе с различных позиций (трудовые ценности, предпочтения в повседневной работе, прожективные ситуации и проч.)

2. Варианты ответов на вопросы (или интерпретации суждений) соответствуют пяти типам трудовой мотивации: внутренняя, вынужденная инструментальная экономическая, инструментальная статусная и инструментальная социальная.

3. Измеряется согласие респондента с каждым из ответов-интерпретаций по 5-балльной шкале (от «полностью согласен» до «совершенно не согласен»).

4. В результате возможен расчет степени выраженности каждого типа мотивации (как для отдельного работника, так и для группы работников). Для обеспечения возможности анализа особенностей мотивации по группам работников введены соответствующие вопросы (пол, возраст, подразделение, должностная позиция, уровень образования).

---

<sup>1</sup> Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7. С. 46–48.

<sup>2</sup> Герчиков В.И., Бархатова Н.М., Горбунова Е.Л., Трус Л.С. Мотивация труда и трудовые отношения на промышленных предприятиях в переходный период. Новосибирск, 1993.

<sup>3</sup> Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2007. № 4.

Максимально возможное количество баллов для каждого типа мотивации составляет 50 (10 вопросов по 5 баллов), минимальное – 10 (10 вопросов по 1 баллу).

Интерпретация результатов представлена в табл. 11.9.

Таблица 11.9

Идентификация типов трудовой мотивации

Номер вопроса	Номера ответов на вопросы, соответствующие типам мотивации:				
	внутренняя	экономическая	статусная	социальная	вынужденная
1	1	2	3	5	4
2	2	1	4	3	5
3	4	5	1	2	3
4	3	4	5	1	2
5	5	3	2	4	1
6	2	1	4	3	5
7	1	2	3	5	4
8	3	4	5	1	2
9	4	5	1	2	3
10	5	3	2	4	1

Для расчета степени проявления типа мотивации можно воспользоваться формулой:

$$Si = \frac{\sum Bi}{50} \cdot 100,$$

где  $Si$  – степень выраженности  $i$ -го типа трудовой мотивации, %;  $Bi$  – сумма баллов по  $i$ -му типу трудовой мотивации; 50 – максимально возможная сумма баллов по  $i$ -му типу трудовой мотивации.

Возможно рассчитать долю каждого типа мотивации в общей структуре мотивации по формуле:

$$Di = \frac{\sum Bi}{R} \cdot 100,$$

где  $Di$  – доля  $i$ -го типа трудовой мотивации, %;  $Bi$  – сумма баллов по  $i$ -му типу трудовой мотивации;  $R$  – сумма баллов по всем типам трудовой мотивации.



Расчет может быть проведен как для одного работника, так и для группы работников, поэтому методика может быть использована на различных этапах работы с персоналом: при отборе кандидатов, текущей оценке, оценке при выдвижении в резерв, проектировании системы вознаграждений и др.

Наиболее эффективной с точки зрения формирования конкурентоспособного персонала организации можно признать сбалансированную мотивационную структуру, характеризующуюся низким уровнем вынужденной мотивации и развитием внутренней и инструментальной мотивации. Соответственно, при стимулировании работников необходимо использовать не только тот тип стимулов, к которому они наиболее восприимчивы, но и другие стимулы, формирующие комплекс мотивов эффективного труда.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем отличие понятий мотивации в содержательном и функциональном значениях?
2. Дайте определение понятий «потребность», «интерес», «ценности», «мотив», «стимул».
3. Как связаны виды стимулов к труду и типы мотивации персонала?
4. В чем заключаются специфические особенности мотивационного менеджмента?
5. Раскройте сущность объективных и субъективных факторов формирования КСМ в организации.
6. В чем проявляется влияние корпоративной культуры организации на мотивацию персонала?
7. Раскройте возможности и риски при реализации мотивационных воздействий на персонал со стороны непосредственного руководителя.
8. Раскройте мотивационное значение отдельных элементов системы управления персоналом.
9. Каковы основные принципы мотивации персонала в организации?
10. Основные подходы к измерению мотивации, их сравнительная характеристика.

## ГЛАВА 12. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### 12.1. Оплата труда как основная форма стимулирования персонала

Значимой функциональной задачей системы управления персоналом организации является стимулирование труда. На уровне организации стимулы к труду могут принимать разные формы: это материальное стимулирование в соответствии с количеством и качеством труда, моральное поощрение, социальная политика в отношении персонала организации, сложившаяся организационная культура, а также участие персонала в прибылях, в собственности и др. Оплата труда играет определяющую роль как в структуре доходов наемных работников, так и в системе стимулирования персонала организации.

Оплата труда – одна из важнейших функциональных подсистем кадрового менеджмента, тесно связанная с другими подсистемами. Так, система оплаты труда основана на системе оценки персонала (оценка соответствия должности влияет на постоянную часть заработной платы, оценка результативности – на переменную часть). Система оплаты труда оказывает влияние на систему управления карьерой (достаточный уровень дифференциации заработной платы по уровням должностной иерархии формирует мотивы карьерного продвижения). Кроме того, система оплаты труда формирует имидж компании на рынке труда, определяя ее привлекательность для соискателей работ (при низком уровне оплаты труда компания обречена на использование труда недостаточно конкурентоспособных работников).

В современной отечественной науке нет единого мнения по вопросу соотношения понятий «оплата труда» и «заработная плата». Рассмотрим основные подходы к определению этих понятий. По определению А.И. Рофе, «заработная плата – это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда, величина которой определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением»<sup>1</sup>. Иначе, заработная плата – это цена товара «рабочая сила», выступающая на поверхности трудовых отношений как плата за труд. Цена «рабочей силы» представляет собой денежное выражение ее стоимости. Но цена и стоимость товара «рабочая сила» могут и не совпадать. Это зависит от каче-

---

<sup>1</sup> Рофе А.И. [и др.]. Экономика труда: учеб. пособие. М., 1995. С. 59.

ства рабочей силы и конъюнктуры рынка труда. Такой подход поддерживается сегодня большинством авторов. Так, Н.А. Волгин рассматривает заработную плату как форму цены рабочей силы: «Заработная плата как форма цены рабочей силы – это основная часть жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и зависящая от конечных результатов работы предприятия»<sup>1</sup>. Для российского рынка труда характерен разрыв между ценой труда и реальной стоимостью рабочей силы, а также уровнем оплаты аналогичных видов труда в развитых странах.

Заработная плата – рыночная категория. В ней отражается противоречие интересов наемного работника и работодателя<sup>2</sup>. Для наемного работника заработная плата является основным источником доходов, и он заинтересован в том, чтобы продать свой ресурс труда как можно дороже. Работодатель рассматривает расходы на заработную плату как часть своих издержек, которые, наряду с другими издержками (стоимость сырья и топлива, а также другие производственные расходы), формируют себестоимость продукта и затем его рыночную цену. Работники, таким образом, заинтересованы в увеличении заработной платы, а работодатели – ее уменьшении. Экономическое содержание понятия заработной платы с позиции работодателей и работников наиболее наглядно отражено в определении В.В. Адамчука, Ю.П. Кокина, Р.А. Яковлева: «Заработная плата есть элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Вместе с тем для работодателя, покупающего ресурс труда для использования его в качестве одного из факторов производства, оплата труда наемных работников является одним из элементов издержек производства»<sup>3</sup>.

Обобщенное представление об экономической сущности заработной платы представлено И.А. Баткаевой и Е.А. Митрофановой: «Заработная плата – это»<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Рынок труда и доходы населения / под ред. Н.А. Волгина. М., 1999. С. 188–189.

<sup>2</sup> Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: Экономика, 2009. С. 301–302.

<sup>3</sup> Адамчук В.В. [и др.]. Экономика труда. М., 1999.

<sup>4</sup> Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 5.

– цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

– часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

– доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом».

Как соотносятся понятия «заработная плата» и «оплата труда»? В советской экономике труда, как правило, считалось, что «заработная плата» включает только оплату по тарифным ставкам и должностным окладам, но не включает доплаты и премии. Соответственно, понятие «оплата труда» было более широким и включало не только тариф, но и стимулирующие и компенсационные выплаты. Такой подход можно объяснить ранее существовавшим механизмом формирования фондов оплаты труда (выделялись отдельно фонд заработной платы и фонд материального поощрения). Сейчас, когда большая часть стимулирующих выплат (в том числе премии) включаются в фонд заработной платы, а в структуре заработной платы выделяют постоянную и переменную части, многие авторы рассматривают понятия «заработная плата» и «оплата труда» как синонимы. Так, по определению ст. 129 Трудового кодекса РФ в соответствии с Федеральным законом от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ (ред. от 17.07.2009 г.) заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

В то же время есть целый ряд причин, обуславливающих необходимость разграничения данных понятий.

Во-первых, «заработная плата» – это ценовая, рыночная категория, используемая для обозначения цены рабочей силы *наемного работника*.

Но труд бывает не только наемным, есть предпринимательский и домашний труд, а значит, категория «оплата труда» шире, чем категория «заработная плата».

Во-вторых, ряд авторов считает, что оплата труда, помимо основной и дополнительной заработной платы, включает также поощрительные выплаты, надбавки, бонусы за дополнительно приложенные трудовые усилия или за превышение стандартов результативности<sup>1</sup>. Этот аргумент можно считать достаточно спорным, если иметь в виду, что выплаты за результативность вполне могут быть отнесены к переменной части заработной платы.

В-третьих, заработная плата рассматривается как элемент дохода наемного работника, а оплата труда – как обязанность работодателя по выплате наемному работнику заработанных им средств<sup>2</sup>. Тогда оплата труда включает способы формирования заработка наемного работника, применяемые работодателем.

В-четвертых, понятие оплаты труда рассматривается на макроэкономическом уровне как важнейший элемент социально-трудовых отношений «по поводу порядка, сроков, формы, а также особых условий выплат работодателем заработной платы работникам за их труд, регламентируемым действующим законодательством»<sup>3</sup>. В таком случае оплата труда рассматривается как процесс, механизм формирования дохода наемного работника, а заработная плата – как результат этого процесса.

Соответственно, можно говорить об уровне и структуре заработной платы наемного персонала, а применительно к описанию способов ее формирования употреблять термин «оплата труда»: формы и системы оплаты труда, организация оплаты труда, управление оплатой труда.

Механизм организации оплаты труда в странах с рыночной экономикой включает следующие элементы<sup>4</sup>:

- многоуровневую коллективно-договорную систему;
- систему обеспечения минимальных государственных гарантий в области оплаты труда;
- налоговую систему регулирования оплаты в составе индивидуальных доходов и в составе издержек работодателя на рабочую силу;

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 219.

<sup>2</sup> Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2011. С. 460.

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 220.

<sup>4</sup> Экономика труда / под ред. А.И. Архипова [и др.]. С. 303.

- систему информации об уровне и динамике заработной платы;
- увязку заработной платы с затратами и результатами труда работника через организацию оплаты труда в организации.

В табл. 12.1 представлена структура дохода работника и заработной платы с указанием факторов, определяющих дифференциацию их различных компонентов.

Доход работника организации может включать две основные части – трудовой доход (трудовое вознаграждение), который определяется тем, что работник реализует свой ресурс труда в данной организации. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) – это дивиденды, представляющие собой доход на акции организации, если работник является их собственником. Ясно, что именно трудовой доход является основной частью дохода работника.

Трудовой доход подразделяется на заработную плату и социальные выплаты (бенефиты). Социальные выплаты работникам разнообразны. Это и выплаты, определенные трудовым законодательством (оплаченные учебные отпуска, выплаты работодателя по обязательному медицинскому страхованию и проч.), и выплаты, носящие для работодателя добровольный характер. Такие выплаты зависят от социальной политики компании: пенсионные планы, программы добровольного медицинского страхования, оплата проезда, предоставление жилья и проч.

Заработная плата – основная часть трудового дохода. Статья 129 ТК РФ определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Заработная плата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам). В условиях, когда спрос на труд по определенным должностным позициям превышает предложение, для работников, обладающих эксклюзивными компетенциями, оклад может быть установлен на более высоком уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Происходит индивидуализация условий найма рабочей силы, а такая «надбавка» к окладу может рассматриваться как «рыночная компонента» постоянной части заработной платы.

Таблица 12.1

## Структура дохода работника и заработной платы

Доход работ- ника	Трудовое вознаграждение (тру- довой доход)	Заработ- ная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Мо- жет включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работ- ника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифферен- циации
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ	
				Доплаты и надбавки компен- сационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в вы- ходные и праздничные дни и проч. (определены ТК РФ)	
				Доплаты и надбавки стимули- рующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности	
				Премии и участие в прибылях	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда	
			Социальные выплаты (бенефиты)			
		Дивиденды			Доход на собственность	

Переменная часть заработка включает сдельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии. Данные элементы заработка определяются различными факторами и по-разному влияют на доход работника.

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и проч.).

### ***Функции заработной платы***

Заработная плата выполняет три основные функции: воспроизводственную, регулирующую, стимулирующую. Реализация функций заработной платы связана с основными принципами организации оплаты труда.

***Воспроизводственная функция*** определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи. Объективной основой реализации этой функции является *принцип предельного уровня оплаты труда*. Минимальный уровень оплаты труда должен соответствовать стоимости набора товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину, включая не только физиологические потребности, но и обеспечение квалификационного роста и развития творческого потенциала работника.

***Регулирующая функция*** оплаты труда заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости. *Принцип сегментации* предусматривает разграничение уровня оплаты по его отдельным сегментам, т. е. группам работников, различающимся приоритетностью сферы деятельности, категориями персонала, профессионально-квалификационными и социальными характеристиками. Регулирование уровня оплаты труда осуществляется на различных уровнях – в рамках генеральных и отраслевых тарифных соглашений, а также через коллективные договоры предприятий.

***Стимулирующая функция*** имеет целью установить относительный уровень заработной платы в зависимости от количества, качества и результатов труда. *Принцип дифференциации уровня оплаты труда* предполагает



дифференциацию по критериям производительности и эффективности. Главным инструментом дифференциации является тарифная система.

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Для того чтобы система оплаты труда в организации была эффективной, способствовала росту продуктивности труда работников и высокой конкурентоспособности компании, необходима ее организация. Организация оплаты труда на предприятии – это построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение норм труда<sup>1</sup>.

Рассматривая организацию оплаты труда, необходимо выделить организацию оплаты труда традиционного и нетрадиционного типа (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Типы организации оплаты труда

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 220.

Организация оплаты труда традиционного типа основана на **трех основных элементах**:

1. *Нормирование труда* – процесс установления обоснованных норм труда, необходимых для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ. Нормы используются при определении расценок, т. е. размеров оплаты труда за единицу времени (единицу продукции).

2. *Тарифная система* служит инструментом, позволяющим дифференцировать оплату труда в зависимости от квалификации работников и сложности выполняемых ими работ. Рынок труда через законы спроса и предложения оказывает влияние прежде всего на величину тарифных ставок и должностных окладов.

3. *Формы и системы оплаты труда* – способы использования норм труда и тарифной системы для расчетов заработной платы с учетом особенностей труда работников. Данный элемент организации заработной платы позволяет увязать оплату труда как с нормой (мерой) труда, так и с результатами труда работника.

Для эффективного выполнения всех функций ЗП необходимо, чтобы все ее элементы выполняли свою роль. Они тесно связаны, и нарушение функций одного элемента «искажает» выполнение функций другими элементами.

В период перехода к рыночным отношениям широкое распространение получили системы оплаты труда нетрадиционного типа. Это бестарифные системы, системы «плавающих» окладов, системы комиссионных и др.

## **12.2. Тарифная система оплаты труда**

Тарифная система – один из важнейших элементов организации заработной платы традиционного типа. С помощью этой системы все огромное разнообразие конкретных видов труда, все различия в качестве и условиях труда соизмеряются и выражаются в одних показателях – в часовых, дневных или месячных тарифных ставках.

**Тарифная система** – это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование уровней и дифференциация заработной платы рабочих, руководителей, специалистов и других категорий и служащих в зависимости от количественных и качественных

параметров трудового процесса<sup>1</sup>. Главная функция тарифной системы – это учет различий в труде, связанных с его сложностью и квалификацией работников. Тарифная система выполняет следующие функции:

- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника и сложности выполняемых работ (главная функция тарифной системы как элемента организации заработной платы);
- социальная защита работников (тарифный заработок работника гарантируется в соответствии с его квалификацией и отработанным временем);
- возможность создания преимуществ в оплате труда отдельных категорий работников (например, обеспечивающих научно-технический прогресс, внедрение прогрессивных форм организации труда и проч.).

#### **Основные элементы тарифной системы:**

- минимальная тарифная ставка (оплата в единицу времени самого простого труда, выполняемого в нормальных условиях при повременной оплате труда);
- тарифная сетка (совокупность разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, характеризующих соотношения в оплате труда между разрядами);
- тарифно-квалификационные справочники, позволяющие осуществить тарификацию работ и работников;
- система доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

**Тарифная ставка (ТС)** – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени.

В соответствии с выбранной единицей рабочего времени, тарифные ставки бывают:

- часовые (оплата за отработанный час);
- дневные (оплата за отработанный день);
- месячные (оплата за отработанный месяц). Месячные тарифные ставки обычно называются должностными окладами.

Часовые и дневные тарифные ставки используются для оплаты труда рабочих, должностные оклады – для оплаты труда служащих.

Минимальная тарифная ставка – это ставка, соответствующая 1 разряду. В организации может быть несколько тарифных ставок 1 разряда (например, ставка рабочего-сдельщика выше, чем рабочего-

---

<sup>1</sup> Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова [и др.]. С. 316.

повременщика). Тогда минимальная тарифная ставка – меньшая из тарифных ставок 1 разряда.

Минимальная тарифная ставка – предмет торга между работодателем и профсоюзом. Она фиксируется в коллективном договоре организации. Минимальная тарифная ставка не должна была быть меньше МРОТ (до 1 сентября 2007 г.). В настоящее время состав МРОТ расширен и стал включать также стимулирующие и компенсационные выплаты.

**Тарифная сетка (ТС)** – это совокупность разрядов (Р) и соответствующих им тарифных коэффициентов (ТК), отражающих различия в оплате труда работников в зависимости от сложности труда и квалификации работников.

Пример 6-разрядной тарифной сетки приведен в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Тарифная сетка

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты (ТК <sub><i>i</i></sub> )	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Тарифные ставки, р. (ТС <sub><i>i</i></sub> )	20,0	24,0	28,0	32,0	36,0	40,0

Зная тарифную ставку 1 разряда (ТС<sub>1</sub>) и тарифный коэффициент *i*-го разряда (ТК<sub>*i*</sub>), можно найти тарифную ставку *i*-го разряда:

$$ТС_i = ТС_1 \cdot ТК_i.$$

Тарифная сетка характеризуется следующими показателями:

1. Диапазон (соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разрядов).

2. Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов

$$AB = ТК_{i+1} - ТК_i.$$

3. Относительное возрастание тарифных коэффициентов

$$ОВ = (ТК_{i+1} - ТК_i) / ТК_i \cdot 100.$$

**Тарифно-квалификационные справочники** служат для тарификации (присвоения тарифного разряда) работ и рабочих. Тарифно-квалификационные справочники представляют собой сборники профессиональных характеристик, предназначенных для дифференциации работ и работников в зависимости от квалификации и сложности работ, а

также для составления программ подготовки и повышения квалификации кадров.

Для тарификации рабочих разработан ЕТКС – **Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих**. Данный документ содержит 70 выпусков. В первом приводится описание профессий рабочих, общих для всех отраслей хозяйства, во втором – профессии машиностроения и т. д. ЕТКС является обязательным для применения на государственных предприятиях и рекомендательным для предприятий других форм собственности.

В ЕТКС приводится описание квалификационных характеристик каждой профессии по каждому разряду. Квалификационные характеристики, как правило, состоят из трех разделов:

1. Характеристика работ.
2. Должен знать.
3. Примеры работ.

Для служащих разработан **Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих**. Он может использоваться для установления оптимального разделения труда, определения обязанностей работников, обеспечения использования служащих в соответствии с их квалификацией. Описание квалификационных характеристик по каждой должности состоит из трех разделов:

1. Должностные обязанности.
2. Должен знать.
3. Квалификационные требования.

В организациях, как правило, на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, разрабатываются собственные внутренние регламенты (должностные инструкции), в которых описание должностей и требований к работникам соответствует специфике организации.

В современных условиях основные требования к квалификации работника, уровню его образования и основные характеристики выполняемых трудовых функций закрепляются в **профессиональных стандартах**.

Профессиональный стандарт – это многофункциональный нормативный документ, который в рамках конкретного вида профессиональной деятельности устанавливает требования к знаниям, умениям, опыту, уровню образования и направления подготовки (специальности), а

также к личным качествам работника, необходимым для выполнения трудовых функций. Переход от квалификационных справочников к профессиональным стандартам осуществляется на основе распоряжения Правительства РФ от 29 ноября 2012 г., в котором утвержден план разработки профессиональных стандартов на 2012–2015 гг.

Основные отличия профессионального стандарта от квалификационных справочников<sup>1</sup>:

- профессиональные стандарты объединяют требования к профессиональной деятельности работников, связанных общей технологической задачей;

- в профессиональном стандарте используется другая структура описания профессиональной деятельности, основанная на перечне знаний, умений и компетенций, что позволяет связать профессиональные стандарты и государственные образовательные стандарты профессионального образования.

Для обеспечения преемственности системы квалификационных справочников и профессиональных стандартов установлена тождественность наименований профессий и специальностей ЕТКС и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Структура профессионального стандарта включает следующие элементы:

**1. Общие сведения.** В данном разделе указывается наименование и цель вида профессиональной деятельности, группа занятий (код ОКЗ – Общероссийского классификатора занятий) и виды экономической деятельности (код ОКВЭД).

**2. Описание трудовых функций** (функциональная карта виды профессиональной деятельности). В данном разделе описаны обобщенные трудовые функции и конкретизированные трудовые функции с указанием требуемого уровня квалификации.

**3. Характеристика обобщенных трудовых функций.** В данном разделе описываются возможные наименования должностей, требования к образованию и обучению, опыту практической работы, особые условия допуска к работе. Приводятся наименования и коды направлений и специальностей высшего и среднего профессионального образо-

---

<sup>1</sup> Былков В.Г. Трансформация системы квалификаций на основе создания профессиональных стандартов // Изв. Иркут. гос. экон. акад. 2014. № 1. С. 67–73.

вания. Приводится подробное описание трудовых функций, трудовых действий и необходимых для их выполнения знаний и умений. Данный раздел может включать и другие характеристики работника, необходимые для выполнения трудовых функций, в том числе личные качества.

**4. Сведения о разработчиках профессионального стандарта.** Данный раздел содержит сведения об организациях-разработчиках стандарта.

Сфера применения профессиональных стандартов широка. Они используются работодателями при оценке и обучении персонала, разработке должностных инструкций, тарификации работ и работников. Образовательные организации учитывают требования профессиональных стандартов при разработке образовательных программ, а разработчики Федеральных государственных образовательных стандартов высшего и среднего профессионального образования – при их совершенствовании. Разработка всего перечня необходимых профессиональных стандартов еще не завершена.

В прил. 6 приведен пример утвержденного профессионального стандарта.

Б.Г. Мазманова выделяет три этапа разработки тарифных сеток в организации<sup>1</sup>:

1. Определение минимальной тарифной ставки для данной организации.
2. Выбор варианта разработки тарифных условий (единая тарифная сетка для всех категорий персонала или тарифная сетка для рабочих и схема должностных окладов руководителей, специалистов и служащих).
3. Расчет тарифных условий по выбранному варианту.

### **1. Определение минимальной тарифной ставки для данной организации**

Минимальная тарифная ставка ( $ТС_{min}$ ) – это оплата самых простых, наименее значимых для предприятия работ, которые осуществляются в нормальных условиях труда с нормальной напряженностью. Минимальная тарифная ставка ложится в основу тарифной системы и фиксируется в коллективном договоре.

В соответствии с ТК РФ, до сентября 2007 г. минимальная тарифная ставка должна была быть не меньше установленного МРОТ.

---

<sup>1</sup> Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М., 2001.

Если в отраслевом или территориальном тарифном соглашении установлена  $ТС_{min}$ , то в организации  $ТС_{min}$  не может быть меньше, чем предусмотрено соглашением (если организация присоединилась к этому соглашению).

В настоящее время (с сентября 2007 г.) МРОТ включает не только тариф, но и компенсационные и стимулирующие выплаты. Поэтому с МРОТ необходимо сравнивать не тариф, а всю заработную плату.

При установлении  $ТС_{min}$  учитываются следующие факторы:

- МРОТ и величина БПМ;
- рыночный уровень заработной платы по ключевым для организации должностным позициям;
- средний уровень заработной платы в организации;
- удельный вес тарифа в заработной плате;
- политика компании в области оплаты труда персонала;
- позиция профессиональных союзов.

Опыт различных компаний свидетельствует, что в качестве ориентира при установлении  $ТС_{min}$  используются такие нормативы, как МРОТ и БПМ.

В коллективном договоре может быть предусмотрена индексация  $ТС_1$  в соответствии с уровнем инфляции (как правило, ежеквартально). При «привязке»  $ТС_1$  к прожиточному минимуму (который рассчитывается ежеквартально), такой механизм становится излишним.

## **2. Выбор варианта разработки тарифных условий**

Вариантов разработки тарифных условий два:

- 1) тарифная сетка для рабочих (6–8 разрядов) и схема должностных окладов руководителей, специалистов и служащих;
- 2) единая тарифная сетка (ЕТС) для всех категорий персонала.

Первый вариант – традиционный, он использовался в советский период и до сих пор используется во многих организациях. В то же время, по мнению специалистов, будущее – за вторым вариантом, который в большей степени соответствует требованиям социальной справедливости, доступности и наглядности для работников. Многие организации уже переходят на ЕТС, при этом могут использоваться отраслевые ЕТС или ЕСТ, действующая в бюджетной сфере. Наиболее сложный вариант – разработка собственной тарифной сетки.



### 3. Расчет тарифных условий по выбранному варианту

При разработке тарифных условий решаются следующие вопросы:

- обоснование диапазона тарифной сетки (или соотношения  $T_{\min}$  и максимального оклада);
- обоснование количества разрядов;
- выбор типа возрастания тарифных коэффициентов;
- построение тарифной сетки в соответствии с выбранным вариантом разработки тарифных условий.

При **обосновании диапазона тарифной сетки** учитываются следующие факторы:

- размер минимальной тарифной ставки ( $ТС_{\min}$ );
- размер средней заработной платы в организации ( $ЗП_{\text{ср}}$ );
- степень соответствия заработной платы различных групп работника рыночной цене рабочей силы;
- размеры предприятия;
- экономическое положение и перспективы развития предприятия;
- сложившееся соотношение уровней оплаты по самым простым и самым сложным работам.

По мнению отечественных авторов (В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев, Б.Г. Мазманова), не рекомендуется, чтобы диапазон превышал 1:14 или 1:16, а оптимальным (с учетом зарубежного опыта) может считаться соотношение 1:7 или 1:8.

При **обосновании количества разрядов** учитываются размеры предприятия и диапазон тарифной сетки. Необходимо учитывать, что, чем больше количество разрядов, тем точнее в заработной плате отражаются различия в сложности труда и квалификации работников. При недостаточном количестве разрядов многие работы (работники) могут быть тарифицированы неправильно, с завышением или занижением их сложности (квалификации).

Важным вопросом является **выбор типа возрастания тарифных коэффициентов**. Возрастание тарифных коэффициентов характеризует разрыв в оплате между смежными тарифными разрядами и может быть следующих типов: прогрессивное, регрессивное, постоянное и смешанное. Прогрессивный тип возрастания тарифных коэффициентов способствует повышению заинтересованности работников в повышении квалификации, так как с каждым новым разрядом прибавка к заработку для работ-

ника становится все более существенной. При регрессивном типе возрастания тарифных коэффициентов возникает возможность обеспечения социальной защищенности наименее квалифицированных рабочих.

**Построение тарифной сетки** осуществляется в соответствии с выбранным вариантом разработки тарифных условий.

**1-й вариант.** Тарифная сетка для рабочих и схема должностных окладов руководителей, специалистов и служащих.

Традиционный вариант разработки тарифных условий предполагает три этапа работ:

*Этап 1.* Построение «вертикали» тарифных ставок первого разряда ( $ТС_1$ ) в зависимости от формы оплаты труда ( $ТС_1$  для сдельщиков выше, чем для повременщиков), специфики труда отдельных профессиональных групп рабочих, значимости работы для организации, условий и тяжести труда.

*Этап 2.* Построение «горизонтالي» тарифных ставок, или тарифной сетки для рабочих. Тарифные ставки дифференцируются по разрядам в зависимости от сложности труда. Учитывается выбранный тип возрастания тарифных коэффициентов (прогрессивное, регрессивное, постоянное, смешанное). На данном этапе рекомендуется использовать ЕТКС работ и профессий рабочих. При построении заводских тарифных сеток могут использоваться отраслевые тарифные сетки. Для самостоятельного построения тарифной сетки в организации необходимо провести оценку сложности работ и определить значения тарифных коэффициентов. Число разрядов при построении тарифной сетки для рабочих составляет, как правило, от 6 до 8.

*Этап 3.* Расчет тарифных условий для руководителей, специалистов и служащих, т. е. построение схемы должностных окладов.

На данном этапе работ используются следующие подходы:

- корректировка размеров окладов проводится пропорционально увеличению  $ТС_{min}$ ;
- учет тенденций рынка труда и рыночной цены труда, складывающейся в регионе. Целесообразно использование рейтингов (обзоров) заработных плат по ключевым для организации должностным позициям;
- обоснование диапазона окладов;
- проведение оценки сложности труда по должностным позициям.

**2-й вариант.** Разрабатывается единая тарифная сетка (ЕТС) для всех категорий персонала. Организации могут использовать отраслевую

ЕТС (или ЕТС головной организации), а также ЕТС, действовавшую в бюджетной сфере (с диапазоном 1:10,07). Пример единой тарифной сетки – ЕТС для работников бюджетной сферы.

Основные особенности построения единой тарифной сетки:

1. Охват ЕТС всех категорий работников.
2. Группировка профессий рабочих и должностей служащих по принципу общности выполняемых работ (функций).
3. Тарификация профессий рабочих и должностей служащих, т. е. отнесение их к разрядам ЕТС по признаку сложности выполняемых работ.
4. Условия труда, значимость работ и должностей, форма оплаты и другие тарифообразующие факторы учитываются через систему доплат и надбавок. Вертикали у ЕТС нет.

Как правило, рабочие тарифицируются в ЕТС с 1 по 8 разряд, служащие (руководители, специалисты и другие служащие) – со 2 по 18 разряд. Установление разряда работнику осуществляется на основе решения аттестационной комиссии.

### ***Система доплат к тарифам***

Доплаты и надбавки относятся к надтарифным выплатам (и, соответственно, к переменной части заработной платы). Доплаты и надбавки дополняют тарифную сетку, отражая целый ряд особенностей трудовых процессов, которые требуют компенсации или стимулирования. Доплаты и надбавки определяются, как правило, в процентах к тарифной ставке или должностному окладу.

Доплаты и надбавки могут быть классифицированы следующим образом<sup>1</sup>:

#### **1. Не имеющие ограничений по сферам деятельности:**

- за работу в выходные и праздничные дни (в соответствии с ТК РФ – не менее, чем в двойном размере);
- за работу в сверхурочное время (в соответствии с ТК РФ – не менее, чем в двойном размере);
- рабочим, выполняющим работу ниже присвоенного им разряда (выплачивается межразрядная разница);
- при невыполнении норм выработки и изготовлению брака не по вине работника;

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 246–249.

– рабочим в связи с отклонениями от нормальных условий исполнения работы.

## **2. Применяющиеся в определенных сферах приложения труда:**

**2.1. Стимулирующие доплаты** предназначены, главным образом, для интенсификации труда работников в пределах рабочего дня и являются денежной компенсацией трудовых затрат. Стимулирующие доплаты являются средством индивидуализации заработной платы, а также могут использоваться для «подтягивания» уровня заработной платы до равновесной ставки. Как правило, стимулирующие доплаты устанавливаются по результатам аттестации один раз в год. Важно, чтобы они не подменяли тарифную сетку (желательно, чтобы доля стимулирующих доплат в фонде заработной платы не превышала 7–10 %).

К стимулирующим относятся следующие доплаты: за профессиональное мастерство, за совмещение профессий и должностей, за руководство бригадой, за расширение зон обслуживания, за выполнение дополнительного объема работ, за выполнение обязанностей отсутствующего работника, за знание иностранного языка, за ученую степень, за квалификационный разряд (классный чин, дипломатический ранг), за особые условия государственной службы и др.

Стимулирующие доплаты устанавливаются работодателем с учетом мнения профсоюза и фиксируются в коллективном договоре. В бюджетных организациях, финансируемых из федерального бюджета, стимулирующие доплаты устанавливаются правительством РФ, в организациях, финансируемых из бюджета субъекта федерации – органами государственной власти соответствующего субъекта федерации, в организациях, финансируемых из местного бюджета – органами местного (муниципального) самоуправления.

## **2.2. Компенсационные доплаты, в том числе:**

**2.2.1. Доплаты, связанные с особым характером работы.** Эти доплаты, как правило, отражают особые постоянные условия (характер) работы, поэтому именно их иногда называют «тарифными» доплатами. К доплатам данного вида следует отнести следующие доплаты: за секретность, отдаленность, ненормированный рабочий день, многосменный режим работы, работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику и др.

Этот вид доплат имеет специфические отраслевые особенности, так как компенсируют работнику относительно постоянные специфиче-

ские условия приложения труда в отрасли. Соответственно, они должны быть оговорены в отраслевых тарифных соглашениях.

### **2.2.2. Доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, следующие:**

- за работу с тяжелыми (вредными) и особо тяжелыми (особо вредными) условиями труда;
- за интенсивность труда на конвейерах, поточных и автоматических линиях, за интенсивность труда рабочим высокопроизводительных бригад в механизированных забоях шахт и разрезов;
- за работу в ночное время, выполнение работ только в ночное время в тоннелях и подземных территориях метрополитенов;
- за работу в районах возникновения чрезвычайных ситуаций.

В настоящее время оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, в соответствии со ст. 147 ТК РФ, устанавливается в повышенном размере по сравнению с тарифными ставками (окладами), установленными для различных видов работ с нормальными условиями труда, но не ниже размеров, установленных законами и иными нормативными правовыми актами.

Многие организации отказываются от установления доплат за условия труда в процентах к тарифной ставке, так как в данном случае абсолютный размер доплаты будет тем выше, чем выше квалификация работника. Поэтому доплаты за условия труда могут устанавливаться в процентах к средней тарифной ставке или в абсолютном размере.

### ***Районное регулирование заработной платы***

Особое место среди доплат и надбавок занимают районные коэффициенты и северные надбавки, с помощью которых реализуется районное регулирование заработной платы.

**Районные коэффициенты** являются компенсационными выплатами, цель которых – компенсация работникам различий в стоимости жизни в связи с неодинаковыми климатическими условиями<sup>1</sup>. Диапазон районных коэффициентов колеблется от 1,15 до 2,0. Установлены на территориях 44 субъектов РФ (их получает около 40 % от общей численности работников).

---

<sup>1</sup> Экономика труда / под ред. А.И. Архипова [и др.]. С. 330.

Особенность начисления районных коэффициентов: они начисляются не на тариф, а на весь заработок, исключая северную надбавку и выплаты по средней заработной плате.

Выплаты по районному коэффициенту выплачиваются всем работникам, в том числе сезонным, временным работникам и совместителям. Максимальный размер заработка для начисления районного коэффициента не устанавливается.

**Северные надбавки** («надбавки к заработной плате работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненным к ним местностях») – это стимулирующие выплаты, цель которых – привлечение людей в северные районы. Установлены на территории 31 субъекта РФ. Северные надбавки зависят от стажа работы в северных районах. Через 5 лет работы на севере работник получает максимальную надбавку (от 50 до 100 % к заработной плате, в зависимости от региона). Начисляется северная надбавка на весь заработок, исключая выплаты по районному коэффициенту и выплаты по средней заработной плате.

### 12.3. Формы и системы оплаты труда

Нормирование труда и тарифная система – это база для установления размера заработной платы. Для их практического использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда, элементов тарифной системы и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда<sup>1</sup>. Предметом организации оплаты труда является установление определенной взаимосвязи между ценой трудовой услуги и показателями, характеризующими эффективность деятельности работника. Именно на уровне организации решается, использование каких форм и систем заработной платы будет наиболее эффективно с учетом специфики производства, организации труда и других факторов.

**Система оплаты труда** – это определенный механизм взаимосвязи между показателями, характеризующими меру и результаты труда и меру его оплаты.

**Форма оплаты труда** – это класс систем оплаты, сгруппированный по признаку основного показателя учета результатов труда с целью

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 239.

его оплаты. Основными формами оплаты труда являются **повременная** и **сдельная** (рис. 12.2).

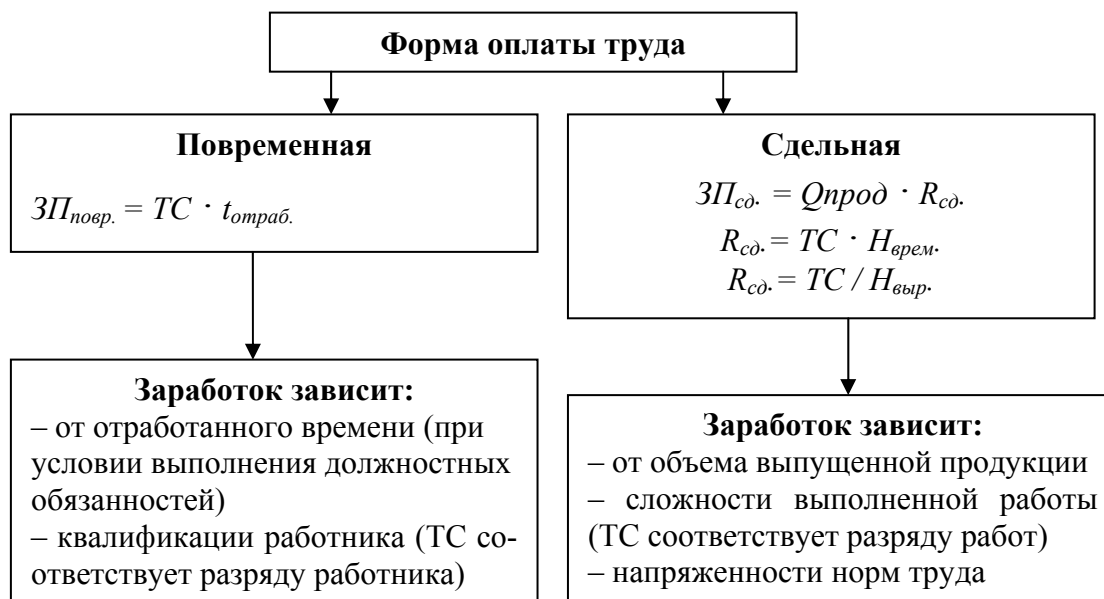


Рис. 12.2. Факторы, определяющие размер заработка при сдельной и повременной формах оплаты труда

### ***Расчет заработка при повременной форме оплаты труда***

$$ЗП_{повр.} = TC_{работника} \cdot t_{ф.},$$

где  $TC$  – тарифная ставка, соответствующая разряду работника;  $t_{ф.}$  – фактически отработанное работником время.

Заработок работника, оплачиваемого повременно, (повременщика) зависит от следующих **факторов**:

- отработанное время (при условии выполнения должностных обязанностей);
- квалификация работника (при расчете заработка используется тарифная ставка ( $TC$ ), соответствующая разряду работника).

### ***Расчет заработка при сдельной форме оплаты труда***

$$ЗП_{сд.} = Q_{prod.} \cdot R_{сд.},$$

где  $Q_{prod.}$  – количество выпущенной продукции (объем выполненных работ);  $R_{сд.}$  – сдельная расценка.

**Сдельная расценка** – это оплата за единицу выпущенной продукции (выполненных работ). Сдельная расценка рассчитывается следующими способами:

$$1) R_{сд.} = TC_{работ} \cdot H_{врем.}$$

$$2) R_{сд.} = TC_{работ} / H_{выр.},$$

где  $TC$  – тарифная ставка, соответствующая разряду выполненных работ;  $H_{врем.}$  – норма времени;  $H_{выр.}$  – норма выработки.

Заработок сдельщика зависит от следующих **факторов**:

- объем выпущенной продукции (выполненных работ);
- сложность выполненной работы (при расчете сдельной расценки используется тарифная ставка, соответствующая разряду работ);
- напряженность норм труда.

Разнообразные классификации систем оплаты труда в зависимости от различных критериев представлены в табл. 12.3.

При выборе работодателем форм и систем оплаты труда учитываются следующие условия их применения<sup>1</sup>:

1. Допускаемая организацией производства степень детализации нормирования труда и форм его осуществления. При отсутствии нормирования труда использование сдельной формы оплаты труда невозможно.

2. Трудоемкость нормирования труда и учета результативности. При высокой трудоемкости целесообразно использовать повременную форму оплаты труда.

3. Уровень механизации и автоматизации производства, требований к качеству продукции. Рост этих параметров приводит к замене сдельной оплаты на повременную. В автоматизированном производстве труд персонала оплачивается повременно.

4. Степень потребности работодателя в увеличении (сокращении) выработки продукции или увеличении объемов производимых работ. При необходимости стимулирования увеличения объема продукции наиболее эффективна сдельная форма оплаты труда.

---

<sup>1</sup> Адамчук В.В. [и др.]. Экономика труда. М., 1999. С. 191–201.



## Классификации систем оплаты труда

Классификационный признак	Виды систем оплаты труда
1. Сложность системы, количество используемых показателей	– <b>простые</b> (устанавливают связь оплаты труда работника только с основным показателем учета результатов его труда; простая сдельная – только с количеством изготовленной продукции, повременные – лишь с количеством отработанного времени); – <b>сложные</b> (устанавливают зависимость оплаты труда от нескольких показателей, из которых один является основным, а другие – дополнительными)
2. Объект стимулирования	– <b>индивидуальные</b> системы оплаты труда (объект стимулирования – работник); – <b>коллективные</b> системы оплаты труда (объект стимулирования – коллектив работников, бригада)
3. Характер воздействия на материальную заинтересованность работника <sup>1</sup>	– <b>поощрительные</b> системы дают работнику возможность выбора степени интенсивности своего труда. Предполагают тесную связь заработка с результатами труда и, соответственно, стимулируют работника лучше работать; – <b>принудительные</b> системы характеризуются тем, что работник не имеет возможности выбрать уровень интенсивности своих усилий. Этот уровень задан жесткими нормами труда. Принудительная система нацеливает его на достижение показателей, установленных работодателем на достаточно высоком (жестком) уровне. Если работник не выполняет норму, то он рассматривается как не отвечающий требованиям работодателя. Такие системы (начиная с системы Тейлора) разрабатывались и применялись за рубежом; – <b>гарантирующие</b> системы, которые характеризуется крайне низкой связью заработка с показателями результативности. Такие системы были присущи социалистической экономике; распространены на государственных предприятиях.

Таким образом, общей тенденцией является сокращение количества работников, оплачиваемых сдельно. Повышается степень автоматизации производства, развитие технологий приводит к формированию аппаратурных процессов. Растет доля «белых воротничков», а также работников, занятых в сфере услуг, следовательно, растет количество работников, труд которых оплачивается с применением повременной формы оплаты труда.

В то же время развивается сфера обращения, и труд торгового персонала часто оплачивается сдельно, при этом в качестве показателя, характеризующего результаты труда, используется показатель объема продаж.

<sup>1</sup> Классификация предложена Р.А. Яковлевым.

## ***Повременная форма оплаты труда и ее системы***

Повременная система оплаты труда часто подвергается критике, что связано, прежде всего, с тем, что в данном случае не учитываются результаты труда работника. В то же время при соблюдении ряда условий повременная форма может быть не только единственно возможной, но и весьма эффективной.

Условия эффективного применения повременной формы оплаты труда:

1. Отсутствие количественных показателей выработки продукции.
2. Слабая зависимость объема продукции от усилий работника (например, конвейерное, аппаратное производство).
3. Строгий учет отработанного времени.
4. Правильное использование работников в соответствии с их квалификацией.
5. Контроль за выполнением рабочих обязанностей в течение смены.

### **1. Простая (прямая) повременная система**

$$ЗП_{повр.} = ТС_{работника} \cdot t_{ф},$$

где  $ТС_{работника}$  – тарифная ставка работника за единицу времени (час, день, смена, неделя);  $t_{ф}$  – фактически отработанное время (часы, дни и т. д.).

В случае применения месячных тарифных ставок формула расчета будет иметь следующий вид:

$$ЗП_{повр.} = \frac{ТС_{мес.} \cdot t_{ф}}{t_{расч.}},$$

где  $ТС_{мес.}$  – месячная тарифная ставка (должностной оклад);  $t_{ф}$  – фактически отработанное количество дней за месяц;  $t_{расч.}$  – расчетное количество рабочих дней в месяце (календарный фонд минус выходные и праздничные дни).

Главный недостаток простой повременной системы – отсутствие учета индивидуальной производительности работника, качества продукции, отношения к труду и трудового вклада. Данная система применяется редко.

### **2. Повременно-премиальная система**

Простая повременная система дополняется премиями за выполнение определенных количественных и качественных показателей. Данный вид премий относится к текущему премированию.

$$ЗП_{повр. / прем.} = ЗП_{повр.} + Премия.$$

Данная система имеет очень широкое распространение благодаря использованию разнообразных премиальных систем.

### **3. Повременно-премиальная система с использованием нормированных заданий**

Данная система – это попытка соединить достоинства повременной и премиальных форм оплаты труда. Нормированные задания устанавливаются исходя из максимального использования производственных мощностей и выражают в заданном количестве нормо-часов работы, либо в заданном объеме работы (количество единиц продукции) на определенный период времени (смена, неделя, месяц). Нормированное задание может быть индивидуальным и коллективным. Структура заработной платы при использовании повременно-премиальной системы с нормированными заданиями включает три элемента: повременный заработок, начисленный пропорционально отработанному времени (оплата по тарифу, доплаты и надбавки), дополнительная оплата за выполнение нормированных заданий (в процентах к повременной части заработной платы в зависимости от условий выполнения нормированных заданий), премии в соответствии с действующей премиальной системой (в процентах к тарифной ставке).

#### ***Сдельная форма оплаты труда и ее системы***

Условия эффективного применения сдельной формы оплаты труда:

1. Зависимость объема производимой продукции от усилий работника.
2. Наличие количественных показателей выработки.
3. Научно обоснованное нормирование труда.
4. Правильная тарификация работ.
5. Учет количества выработанной продукции.
6. Контроль качества продукции.
7. Хорошая организация труда, отсутствие потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам.

Основой для начисления заработной платы при всех сдельных системах является **сдельная расценка**:

$$ЗП_{сд.} = Q_{прод.} \cdot R_{сд.}.$$

**Сдельная расценка** – это размер оплаты за изготовление единицы продукции или за выполнение определенного объема работ.

**Существует несколько вариантов расчета сдельной расценки:**

1. В массовом и крупносерийном производстве, где используются нормы выработки

$$R_{сд.} = \frac{ТС_{дн.}}{H_{выр.(смен.)}};$$
$$R_{сд.} = \frac{ТС_ч}{H_{выр.(ч)}},$$

где  $R_{сд.}$  – сдельная расценка;  $ТС_{дн.}$  – дневная тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ;  $ТС_ч$  – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ;  $H_{выр.(смен.)}$  – сменная норма выработки;  $H_{выр.(ч)}$  – часовая норма выработки.

2. В мелкосерийном и единичном производстве, где используются нормы времени:

$$R_{сд.} = ТС_ч \cdot H_{врем.},$$

где  $R_{сд.}$  – сдельная расценка;  $ТС_ч$  – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ;  $H_{врем.}$  – норма времени, выраженная в часах.

Из приведенных формул можно сделать вывод о том, что сдельная расценка зависит от следующих факторов:

1. Напряженность норм времени или выработки. Если нормы «слабые», то расценка получается непропорционально большой.

2. Сложность выполняемой работы. Используется тарифная ставка, соответствующая разряду выполняемых работ.

### ***Разновидности сдельных систем оплаты труда***

#### **1. Прямая (простая) сдельная система оплаты труда**

$$ЗП_{сд.} = Q \cdot R_{сд.},$$

где  $Q$  – количество изготовленной продукции;  $R_{сд.}$  – сдельная расценка.

В качестве недостатков простой сдельной системы следует отметить, что она не заинтересовывает работника в результатах работы участка, цеха, предприятия в целом, в экономии ресурсов, в повышении

качества изготавливаемой продукции. Данная система не имеет широкого распространения.

## 2. Сдельно-премиальная система

Для сдельно-премиальной системы оплаты труда характерно, что сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно начисляется премия (текущее премирование). Наиболее общая (универсальная) формула для расчета заработка при сдельно-премиальной системе имеет следующий вид:

$$ЗП_{сд. - прем.} = Q \cdot R_{сд.} + Премия.$$

Премия при этом рассчитывается в соответствии с выполнением установленных показателей текущего премирования в соответствии со шкалой премирования. Если в действующей системе текущего премирования используется один показатель премирования, то может быть использована следующая формула для расчета заработка:

$$ЗП_{сд. - прем.} = ЗП_{сд.} + \frac{ЗП_{сд.} \cdot (П_в + П_n \cdot П_ф)}{100 \%},$$

где  $ЗП_{сд.}$  – заработок по сдельным расценкам;  $П_в$  – процент премии за выполнение показателя премирования;  $П_n$  – процент премии за каждый процент перевыполнения показателя премирования;  $П_ф$  – фактический процент перевыполнения показателя премирования.

## 3. Косвенная сдельная система

Применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, когда их заработок ставится в зависимость от выработки основных рабочих-сдельщиков, которых они обслуживают. Например, наладчики оборудования, транспортные рабочие (водители, карщики, грузчики), крановщики мостовых кранов, стропальщики и проч.

Для расчета заработка рабочих при косвенной сдельной системе оплаты труда можно использовать несколько методов. Первый метод расчета – через косвенную сдельную расценку<sup>1</sup>:

Косвенная сдельная расценка рассчитывается следующим образом:

$$R_{к./сд.} = \frac{ТС_{всп. рабочего}}{Н_{выр. осн. раб.}},$$

где  $R_{к./сд.}$  – косвенная сдельная расценка, р.;  $ТС_{всп. рабочего}$  – дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего, оплачиваемого по косвенно-

---

<sup>1</sup> Адамчук В.В. [и др.]. Экономика труда. С. 209–210.

сдельной системе, р.;  $H_{\text{выр.осн.раб.}}$  – сменная норма выработки обслуживаемого рабочего.

Если вспомогательный рабочий обслуживает несколько рабочих мест, то формула расчета косвенно-сдельной расценки имеет следующий вид:

$$R_{\text{к./сд.}i} = \frac{TC_{\text{всп.рабочего}}}{n * H_{\text{выр.}i}},$$

где  $R_{\text{к./сд.}i}$  – косвенная сдельная расценка, дифференцированная по рабочим местам (т. е. по каждому  $i$ -му рабочему месту);  $TC_{\text{всп.рабочего}}$  – дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего;  $n$  – количество объектов обслуживания (обслуживаемых рабочих мест);  $H_{\text{выр.}i}$  – норма выработки, установленная для каждого обслуживаемого рабочего места;  $i = 1, \dots, n$ , где  $n$  – количество обслуживаемых станков.

Заработная плата определяется затем путем суммирования заработка, рассчитанного по обслуживаемым рабочим местам:

$$ЗП_{\text{косв./сд.}} = \sum Q_i \cdot R_{\text{к./сд.}i}.$$

#### 4. Сдельно-прогрессивная система

Сущность сдельно-прогрессивной системы оплаты труда заключается в том, что, начиная с определенного уровня выполнения норм, происходит увеличение сдельной расценки, т. е. расценки дифференцируются в зависимости от уровня выполнения норм. Основная цель применения такой системы – резко стимулировать рост производительности труда.

При использовании этой системы необходимо определить следующие параметры:

1) База – это исходный уровень выполнения норм, начиная с которого происходит увеличение сдельной расценки.

2) Шкала прогрессивных доплат.

До достижения базы оплата производится по установленным сдельным расценкам, а после – по повышенным.

Шкалы бывают одноступенчатые (например: если выпущена продукция сверх базы, следовательно, сдельная расценка увеличивается на 50 %) и многоступенчатые. При использовании одноступенчатой шкалы заработная плата рабочего рассчитывается по формуле:

$$ЗП_{сд. / прогр.} = ЗП_{сд.} \cdot \left(1 + \frac{П_{в.н.факт.} - П_{в.н.баз.}}{П_{в.н.факт.}} \cdot K_y\right),$$

где  $ЗП_{сд.}$  – заработок по основным сдельным расценкам;  $П_{в.н.факт.}$  – фактический процент выполнения норм;  $П_{в.н.баз.}$  – уровень выполнения норм, принятый за базу;  $K_y$  – коэффициент увеличения основной расценки.

### ***Коллективные формы оплаты труда***

Коллективная (бригадная) форма оплаты труда характеризуется тем, что заработок каждого рабочего ставится в зависимость от количества и качества продукции, произведенной всей бригадой. Ее особенность заключается в том, что сначала по результатам всей работы бригаде начисляют коллективный заработок, а затем его распределяют между рабочими в зависимости от индивидуального трудового вклада. Это повышает заинтересованность каждого члена коллектива в повышении результатов труда всей бригады.

Разработка и применение бригадной формы оплаты труда включает два основных этапа:

- формирование бригадного заработка;
- распределение бригадного заработка между членами бригады.

### ***Формирование бригадного заработка***

Рассмотрим формирование бригадного заработка при повременной и сдельной формах оплаты труда.

При **повременной форме оплаты труда** устанавливаются нормированные задания (норма обслуживания, норма численности) с премированием за качество и своевременность их выполнения.

В состав коллективного заработка при повременной форме оплаты труда включаются следующие элементы:

1. Повременная оплата всех членов бригады по тарифным ставкам (окладам) с учетом отработанного времени ( $\sum TC_i \cdot t_{\phi i}$ ).
2. Премия, начисляемая по итогам работы всей бригады.
3. Экономия фонда оплаты труда при выполнении работ за отсутствующего рабочего.

Применяется коллективная повременно-премиальная система при обслуживании специальными или комплексными бригадами конвейерных и поточных линий выпуск продукции регламентируется движением

конвейера, задача каждого рабочего – качественное выполнение порученной операции).

Формирование бригадного заработка при **сдельной форме оплаты труда** осуществляется иначе. Зарплата рассчитывается в соответствии с объемом работ (количеством продукции), выполненным всей бригадой. Данная система оплаты обычно применяется в сочетании с премированием (премия начисляется по коллективным результатам на сдельный заработок бригады).

Общий заработок бригады рассчитывается по формуле:

$$ЗП_{бр.} = R_{сд.} \cdot Q_{сд.},$$

где  $R_{сд.}$  – бригадная сдельная расценка за производство единицы продукции;  $Q_{сд.}$  – фактическое количество произведенных бригадой единиц продукции.

Бригадная сдельная расценка рассчитывается различными способами:

**1-й способ.** Если в качестве нормы труда используется норма времени, то бригадная расценка определяется по формуле:

$$R_{сд.} = \sum_{i=1}^n TC_i \cdot T_{норм.i},$$

где  $TC_i$  – тарифная ставка, соответствующая  $i$ -му разряду работ, выполненных бригадой;  $i$  – разряд работ, выполненных бригадой;  $T_{норм.i}$  – нормативная трудоемкость объема работ соответствующих разрядов.

Этот метод основан на калькуляции трудоемкости выполненной бригадой работы. Бригадная расценка – это сумма пооперационных расценок на отдельные виды работ, выполненных бригадой. При этом методе расчета бригадная расценка не зависит от численности и квалификационного состава рабочих бригады.

**2-й способ.** При обслуживании крупных агрегатов бригадная расценка рассчитывается по формуле:

$$R_{сд.} = \frac{\sum TC_i}{H_{выр.бриг.}},$$

где  $TC_i$  – часовая тарифная ставка  $i$ -го члена бригады;  $i = 1, \dots, n$ ;  $n$  – число членов бригады;  $H_{выр.бриг.}$  – бригадная норма выработки.



### ***Распределение бригадного заработка между членами бригады***

Распределение бригадного заработка между членами бригады – это наиболее сложный вопрос, который решается бригадой. Распределение зависит от типа бригады (специализированная или комплексная); способа разделения труда в бригаде (полное разделение труда, частичное, без разделения труда) и от организационно-технических условий работы бригады. Существует несколько методов распределения бригадного заработка, каждый из которых имеет свои особенности, достоинства и проблемы применения.

**1-й метод. Распределение бригадного заработка с помощью коэффициента приработка.**

$$ЗП_{сд.i} = \frac{ЗП_{сд.бриг.}}{\sum TC_{q_i} * t_{\phi i}} \cdot TC_{q_i} \cdot t_{\phi i}.$$

Заработок каждого члена бригады зависит от общего заработка бригады, квалификации рабочего и количества отработанного им времени.

**2-й метод. Распределение бригадного заработка с использованием коэффициента трудового участия (КТУ).**

Данный метод распределения коллективного заработка позволяет учесть индивидуальный вклад каждого члена бригады (при неформальном подходе к его применению).

При использовании КТУ в бригаде решаются следующие вопросы:

- определение доли заработка, которая будет распределяться с использованием КТУ (премия, приработок, премия плюс приработок, приработок плюс тарифная часть, весь заработок);

- установление диапазона КТУ (диапазон обычно составляет от 0,8 до 1,5, чем большая часть заработка распределяется с учетом КТУ, тем меньше диапазон изменения КТУ);

- установление повышающих и понижающих КТУ факторов и их веса (т. е. степени влияния на размер КТУ).

Эти условия должны быть зафиксированы в Положении об оплате и согласованы между работниками и работодателями.

Индивидуальные значения КТУ ежедневно рассчитываются бригадиром каждому члену бригады

$$КТУ_i = КТУ_{баз.} + \sum K_n - \sum K_c,$$

где  $KTY_{баз.}$  – значение КТУ, принятое за базу (обычно  $KTY_{баз.} = 1$ );  $K_n$  – значения показателей, повышающих КТУ;  $K_c$  – значения показателей, снижающих КТУ.

По итогам работы за месяц каждому рабочему определяется его среднемесячная величина КТУ, которая утверждается бригадой (советом бригады). Утвержденные  $KTY_i$  используются при расчетах индивидуальных заработков членов бригады.

Формулы расчета индивидуального заработка члена бригады дифференцируются в зависимости от того, какая часть заработка распределяется с использованием КТУ. Рассмотрим основные варианты использования КТУ.

**А. По КТУ распределяется весь сдельный заработок бригады**

$$Z_i = \frac{Z_{сдел.бриг.}}{\sum TC_{qi} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i} \cdot TC_{qi} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i.$$

Зарботок каждого члена бригады зависит от общего заработка бригады, квалификации рабочего, количества отработанного им времени и индивидуального КТУ.

**Б. По КТУ распределяется весь сдельный заработок бригады и бригадная премия**

$$Z_i = \frac{Z_{сдел.бриг.} + П_{бриг.}}{\sum TC_{qi} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i} \cdot TC_{qi} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i.$$

Зарботок каждого члена бригады зависит от общего заработка бригады и премии, начисленной по результатам работы бригады, квалификации рабочего, количества отработанного им времени и индивидуального КТУ.

**В. По КТУ распределяется только бригадная премия**

$$Z_i = Z_{сд.i} + \frac{П_{бриг.}}{\sum TC_{qi} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i} \cdot TC_{qi} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i.$$

Сдельный заработок каждого члена бригады в данном случае определяется распределением бригадного заработка с помощью коэффициента приработка.

**Г. По КТУ распределяется бригадная премия и приработок бригады.**

$$Z_i = 3\Pi_{\text{тар.}i} + \frac{\Pi_{\text{бриг.}} + \Pi_{\text{прир.бригю}}}{\sum TC_{q,i} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i} \cdot TC_{q,i} \cdot t_{\phi i} \cdot KTY_i.$$

В данном случае тарифный заработок работнику гарантируется, а его доля в бригадной премии и бригадном приработке определяется с учетом его квалификации, отработанного времени и КТУ (личного вклада в результаты работы бригады). Данный метод распределения бригадного заработка представляется наиболее обоснованным и часто используется на практике.

### ***Особенности труда служащих и его оплаты***

Специфика организации заработной платы руководителей, специалистов и служащих определяется **особенностями труда** этих категорий работников (в отличие от труда рабочих):

1. Отсутствие количественных показателей выработки продукции, что ограничивает возможности использования сдельной формы оплаты труда. Поэтому труд руководителей, специалистов и других служащих оплачивается повременно.

2. Косвенный характер влияния на объемные показатели выпуска продукции, сложность определения количественных показателей результативности труда служащих («белых воротничков»), делает актуальной и сложной проблему обоснования критериев, определяющих переменную часть заработной платы (показателей премирования).

В структуре служащих отдельные категории работников обладают своими особенностями. Так, труд специалистов отличается сложностью (и его выполнение требует высшего профессионального образования), разнообразием, ответственностью. Еще более высокий уровень ответственности характеризует труд руководителей.

Таким образом, труд служащих оплачивается на основе повременной формы оплаты труда, как правило, в сочетании с премированием (повременно-премиальная система оплаты труда). Особенностью оплаты служащих является использование месячной тарифной ставки (должностного оклада).

Основные требования к служащим закреплены в нормативном документе: Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих. Структура квалификационных характеристик включает три раздела: должностные обязанности; должен знать; квалификационные требования. На основе Квалификационного спра-

вочника и специфики организации разрабатываются должностные инструкции служащих. Оклад – это вознаграждение, которое выплачивается служащему за выполнение его должностных обязанностей в полном объеме, предусмотренном его должностной инструкцией.

Подходы к оплате труда руководителей, специалистов и служащих негосударственных организаций (частной и смешанной форм собственности) отличаются исключительным разнообразием.

Можно выделить следующие варианты оплаты труда служащих негосударственных предприятий:

1. **Традиционный подход**, основанный на обосновании постоянной части заработной платы в виде оклада (тарифа). Данный подход может быть реализован в нескольких вариантах:

1.1. Построение схемы должностных окладов служащих (в то время как для оплаты труда рабочих используется тарифная сетка).

1.2. Оплата труда служащих по единой тарифной сетке, разработанной для всех категорий работников организации:

- использование ЕТС, действующей в бюджетной сфере (с собственными тарифными ставками 1 разряда);

- разработка собственной единой тарифной сетки для организации (или использование отраслевой тарифной сетки).

2. **Нетрадиционный подход**, основанный на отказе от твердо установленного оклада (тарифа). Наиболее распространенные его разновидности:

2.1. Бестарифная система оплаты труда (БСОТ) и ее разновидности;

2.2. Другие нетрадиционные системы оплаты труда (система «плавающих окладов» и др.).

При определении уровня оплаты труда служащих (особенно руководителей и высококвалифицированных специалистов) организации, как правило, учитывают рыночный уровень заработной платы по соответствующим должностным позициям.

Большинство организаций при организации оплаты труда служащих формируют структуру заработной платы, исходя из общего принципа: наличия постоянной и переменной частей заработной платы.

Структура компенсационных доплат и надбавок к окладам (тарифным ставкам) устанавливается в соответствии с требованиями ТК РФ и коллективного договора организации. Стимулирующие доплаты и надбавки устанавливаются организацией, исходя из стратегиче-

ских целей и имеющихся ресурсов, и также закрепляются в коллективном договоре.

## 12.4. Организация премирования работников

Премирование работников является одним из наиболее распространенных видов поощрительных систем. Премия стимулирует особые, повышенные результаты труда<sup>1</sup>.

Основные принципы организации премирования:

1. **Действенность** – премия должна выплачиваться за улучшенные результаты работы, а не за выполнение основных должностных обязанностей. За выполнение должностных обязанностей должен выплачиваться оклад (тарифная ставка). Именно данный принцип повсеместно нарушается на практике, когда премия фактически компенсирует низкий тариф, «подтягивая» общий размер заработной платы к рыночному уровню.

2. **Дифференцированность** – премия должна быть связана с достижением конкретных показателей, измеряемых количественно. Нельзя выплачивать премию просто «за хорошую работу». Наличие установленных показателей и условий премирования способствует преодолению субъективности руководителя при определении размера премии.

3. **Связь показателей премирования с уровнем ответственности работника.** Премировать работника можно за достижение показателей, на которые он может оказать реальное влияние в силу своего должностного положения, уровня своих прав и ответственности.

4. **Эффективность** – затраты на премирование сотрудников должны быть меньше, чем эффект от улучшения деятельности. Соблюдение данного принципа необходимо для обеспечения эффективного расходования средств на оплату труда.

Как правило, в организации разрабатывается премиальная система или несколько премиальных систем. Основные положения премиальной системы оформляются в виде особого документа – Положения о премировании, которое наряду с Положением об оплате труда, является приложением к коллективному договору организации.

**Основные элементы премиальных систем:**

1. *Объект премирования.*

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 251.

При определении объекта премирования, следует учесть, что премиальные системы могут быть универсальными (для всех категорий работников) или специфичными (для отдельной категории персонала, профессиональной группы). В круг работников, премируемых по тем или иным показателям, должны включаться только те работники, которые могут оказать на эти показатели непосредственное воздействие.

## *2. Периодичность выплаты премий.*

Премии могут выплачиваться:

- периодически (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
- эпизодически (например, премия за выполнение особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ).

## *3. Условия и показатели премирования.*

Определение показателей и условий премирования является наиболее ответственным этапом разработки премиальной системы. **Условия премирования** должны быть обязательно соблюдены, прежде чем будет начислена премия за достижение показателей премирования. Например, если показателем выступает «процент выполнения норм выработки», то условием может быть «качество продукции (удельный вес брака не выше 5 %)».

**Показатели премирования** подлежат количественной оценке и определяют размер премии. Например, улучшение качества продукции, снижение материальных затрат, повышение производительности труда и т. д. Количество показателей премирования в одной премиальной системе не должно превышать 2–3 показателя<sup>1</sup>. Очень важно учитывать, что «установленные показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу»<sup>2</sup>, а «достижение показателей премирования должно быть реальной задачей для премируемой группы работников»<sup>3</sup>.

## *4. Шкала премирования.*

Шкала премирования представляет собой алгоритм определения размера премии в зависимости от достигнутых показателей премирования.

## *5. Источник премирования.*

---

<sup>1</sup> Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). СПб., 2007. С. 286.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 254.

<sup>3</sup> Экономика труда / под ред. А.И. Архипова [и др.]. С. 343.

Источник премирования характеризует, за счет каких средств организация выплачивает премию. Источники премирования дифференцированы по видам премиальных систем. Источниками премирования могут быть:

1. Себестоимость продукции (повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы относят на себестоимость продукции текущее премирование рабочих).

2. Прибыль – основной источник выплаты премии руководителям, специалистам и другим служащим, а также рабочим (кроме текущего премирования).

3. Достигнутая экономия расходов (по специальным премиальным системам).

Не премируются работники и коллективы, допустившие производственные упущения, перечень которых разрабатывается организацией. Порядок выплаты премий регламентируется Положением о премировании.

В зависимости от периодичности выплаты премии бывают трех видов: текущее премирование, специальные премиальные системы, единовременное премирование.

**1. Текущее премирование.** Текущее премирование осуществляется за основные результаты производственной деятельности. Для рабочих устанавливается, как правило, ежемесячная периодичность премирования (источник – себестоимость), а для руководителей, специалистов и служащих – ежеквартальная (источник – прибыль), так как показатели их вознаграждения могут быть определены чаще всего на основании квартальной отчетности.

Можно выделить два подхода к текущему премированию:

1. Премия начисляется за улучшение показателей.

2. За нарушения работников депремируют.

Нужно отметить, что депремирование является неэффективным средством мотивирования персонала. Как правило, депремирование связано не с негативными результатами работы, а с невыполнением должностных обязанностей, нарушением производственной дисциплины и проч. При таком подходе вместо разработки показателей премирования (а это сложная методическая проблема) составляется список упущений, за которые размер премии снижается. Таким образом, роль премии как средства стимулирования результативности и производи-

тельности не выполняется. Необходимо помнить, что именно текущее премирование формирует переменную часть заработной платы, следовательно, оно должно быть связано с результативностью.

**2. Специальные системы премирования** за достигнутые результаты по отдельным видам работы, например:

- за экономию конкретных видов материальных ресурсов;
- создание и внедрение новой техники;
- разработку и внедрение рационализаторских предложений и др.

Специальные премиальные системы – это очень гибкий инструмент. Они могут вводиться на определенный срок, для отдельных категорий работников или для выполнения определенной задачи. Источником выступает достигнутая экономия. Эти премии могут быть периодическими или разовыми. При достижении поставленных целей специальные премиальные системы могут отменяться, и разрабатываться новые – для решения новых задач.

**3. Единовременные премии.** Единовременное премирование широко распространено и разнообразно по видам:

– *Премии за выполнение особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ.* Данный вид премий позволяет руководителю поощрить работников, выполнивших соответствующие работы качественно и в срок.

– *Корпоративные премии.* Этот вид премий выполняет функцию дополнения системы морального стимулирования материальным стимулом. К корпоративным премиям можно отнести премии к профессиональным праздникам, к юбилейным датам компании и сотрудников, по итогам профессиональных конкурсов и проч.).

– *Вознаграждение по итогам работы за год.* Данный вид премий – один из широко распространенных в отечественной и мировой практике. При разработке системы вознаграждения по итогам работы за год могут учитываться различные факторы: стаж, результаты труда, трудовой вклад сотрудника или подразделения и др. Источник выплаты единовременных премий – прибыль организации.

При определении размера вознаграждения по итогам работы за год необходимо помнить, что «порог осознанности» в данном случае – 10 % не от месячного, а от годового оклада, соответственно, размер вознаграждения по итогам работы за год должен быть сопоставим с месячным окла-



дом. В современных российских компаниях данная форма вознаграждений все чаще принимает форму бонуса или участия в прибылях.

### **12.5. Бестарифная система оплаты труда**

Бестарифная система оплаты труда (БСОТ) может быть отнесена к нетрадиционному типу организации оплаты труда, так как в ее основе не заложены три основных компонента: тарифная система, нормирование труда и формы и системы оплаты труда. БСОТ основана на использовании различных коэффициентов, применяемых для оценки квалификации и результативности труда работников и использовании их для распределения между работниками средств на оплату труда. Главной идеей создания бестарифной системы оплаты труда была прямая связь оплаты с общим конечным результатом.

Бестарифная система оплаты труда является коллективной, т. е. размер средств на оплату труда зависит от результатов деятельности всей организации.

При БСОТ заработная плата не гарантирована. Конкретный уровень оплаты труда заранее работнику не известен, хотя ему известен объем работы, который ему предстоит выполнить. Он может лишь предполагать, каким этот уровень будет, исходя из своего предыдущего опыта.

#### **Особенности БСОТ:**

1. БСОТ – коллективная форма оплаты труда. Заработок каждого работника зависит от общих результатов работы.

2. Отсутствие гарантированного тарифа или оклада. Таким образом, вся заработная плата становится переменной.

3. Учет уровня квалификации работника и его личного трудового вклада через систему коэффициентов.

4. Фонд оплаты труда при использовании БСОТ, как правило, формируется нормативным методом, в зависимости от объема реализованной продукции.

Бестарифный вариант организации оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива. Поэтому применять данную систему можно только там, где<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 232.

- имеется возможность точно учесть эти конечные результаты;
- есть условия для общей заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы;
- члены трудового коллектива достаточно хорошо знают друг друга и доверяют своим руководителям.

Специалисты Института труда и социального страхования рекомендуют использование БСОТ в следующих случаях:

1. На предприятиях малого и среднего бизнеса, где коллектив работников полностью несет ответственность за конечные результаты работы. Важным условием применения БСОТ являются хорошие отношения в коллективе и доверие к руководителям. Как правило, это небольшие трудовые коллективы с устойчивым составом работников, включая руководителей и специалистов. Если учесть, что в малом бизнесе часто оплата труда осуществляется без четкой системы, то внедрение БСОТ будет, безусловно, прогрессивным шагом.

2. На крупных предприятиях БСОТ может применяться для руководителей и специалистов, деятельность которых оказывает прямое воздействие на конечный результат. При этом использование БСОТ для оплаты труда рабочих не рекомендуется.

### ***Виды бестарифных систем***

Можно выделить две основные разновидности БСОТ:

1. БСОТ с расчетом индивидуальных коэффициентов для каждого работника, в том числе:

- БСОТ с расчетом коэффициента квалификационного уровня (ККУ) и коэффициента трудового участия (КТУ);
- с расчетом единого коэффициента оплаты труда (КОТ).

2. БСОТ с использованием коэффициентов квалификационного уровня (ККУ) для выделения групп должностей по оплате труда.

### ***БСОТ с расчетом индивидуальных коэффициентов ККУ и КТУ для каждого работника***

В данной модели БСОТ для каждого работника рассчитываются два индивидуальных коэффициента:  $ККУ_i$  и  $КТУ_i$ , где  $ККУ_i$  – коэффициент квалификационного уровня, а  $КТУ_i$  – коэффициент трудового участия.

Индивидуальная зарплата каждого работника ( $ЗП_i$ ) представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. Расчет заработка  $i$ -го работника осуществляется по формуле<sup>1</sup>:

$$ЗП_i = \frac{\Phi ОТ}{\sum t_{\phi i} \cdot ККУ_i \cdot КТУ_i} \cdot t_{\phi i} \cdot ККУ_i \cdot КТУ_i,$$

где  $\Phi ОТ$  – фонд оплаты труда коллектива (участка, цеха), подлежащий распределению между работниками (р.);  $ККУ_i$  – коэффициент квалификационного уровня, присвоенный  $i$ -му работнику в момент введения БСОТ (в баллах, долях единицы или других условных единицах);  $КТУ_i$  – коэффициент трудового участия  $i$ -го работника, присвоенный ему за период, за который производится оплата, в зависимости от индивидуального вклада;  $t_{\phi i}$  – количество отработанного времени  $i$ -м работником в период, за который производится оплата (часов, дней);  $n$  – количество работников, участвующих в распределении  $\Phi ОТ$  (чел.).

Из приведенной формулы следует, что доля работника в  $\Phi ОТ$  определяется четырьмя факторами: количеством отработанного работником рабочего времени,  $ККУ$ ,  $КТУ$  и численностью работающих в том или ином коллективе. Важно, чтобы набор показателей расчета  $КТУ$  не дублировал показатели, используемые при определении  $ККУ$ .

Показатели  $КТУ$  могут быть повышающими и понижающими. Обычно при помощи  $КТУ$  корректировка  $ККУ$  происходит в пределах 10–15 %. Если необходимо корректировать  $ККУ$  в больших размерах, то, следовательно,  $ККУ$  были рассчитаны неправильно.

Повышающие коэффициенты должны учитывать инициативу работника, фиксировать достижение новых, более высоких результатов (впоследствии, учитываемых в  $ККУ$ ). Понижающие коэффициенты должны учитывать безынициативность, пассивность, равнодушие, рост доли брака, снижение индивидуальной производительности труда, сдерживание своей плохой работой общей производительности труда, «производственные упущения» (нарушение дисциплины, правил эксплуатации оборудования, правил техники безопасности, внутреннего трудового распорядка и проч.). Диапазон снижения  $КТУ$  может быть от 5 до 30 %.

Понятие квалификационного уровня шире, чем его общепринятое понимание, фиксируемое в квалификационном разряде у рабочих или

---

<sup>1</sup> Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебник. М.: Юрайт, 2011. С. 485.

должностной категории у специалистов, руководителей и служащих. ККУ отражает не только квалификацию работника (его знания и умения), но и его стаж и уровень результативности.

Определение ККУ – наиболее методически сложный и ответственный момент разработки и внедрения БСОТ. Рассмотрим имеющиеся подходы к определению индивидуальных ККУ.

**1-й вариант расчета ККУ:** определение ККУ, исходя из соотношений в оплате труда, фактически сложившихся в период, предшествующий введению или уточнению БСОТ. Формула расчета ККУ работника выглядит следующим образом:

$$KKU_i = \frac{ЗП_{cp.i}}{ЗП_{min}},$$

где  $ЗП_{cp.i}$  – средняя заработная плата  $i$ -го работника за 6–12 месяцев, предшествующих введению БСОТ (р.);  $ЗП_{min}$  – средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты за тот же период (р.).

**2-й вариант расчета ККУ:** определение ККУ, исходя из соотношений в оплате труда, вытекающих из действующих условий оплаты труда работников в период, предшествующий введению БСОТ.

Формула расчета ККУ работника, исходя из совокупности показателей, характеризующих рабочее место и индивидуальные качества работника, выглядит следующим образом:

$$KKU_{ij} = Kc_i \cdot Ky_i \cdot Kcm_i \cdot Ku_{ij} \cdot Knm_{ij}$$

где  $Kc_i$  – коэффициент сложности работ;  $Ky_i$  – коэффициент условий труда;  $Kcm_i$  – коэффициент сменности;  $Ku_{ij}$  – интенсивности труда;  $Knm_{ij}$  – коэффициент профессионального мастерства;  $i$  – принадлежность характеристики рабочему месту;  $j$  – принадлежность характеристики работнику.

Данный коэффициент рассчитывается 1 раз в год.

### ***БСОТ с расчетом единого коэффициента оплаты труда***

В данном случае вместо двух коэффициентов (ККУ и КТУ) рассчитывается один сводный коэффициент оплаты труда (КОТ). При расчете учитываются как факторы квалификационного уровня, так и факторы результативности работы, т. е. характеристики, присущие и самому работнику, и выполняемой им работе

$$ЗП_i = \frac{\Phi_{OT}}{\sum KOT_i \cdot t_{\phi_i}} \cdot KOT_i \cdot t_{\phi_i}.$$

Комплексная оценка трудового вклада работника выражается формулой:

$$KOT_i = 0,5 K1 \cdot L1 + K2 \cdot L2,$$

где  $K1$  – оценка профессионально-квалификационного уровня;  $L1$  – оценка деловых качеств;  $K2$  – оценка сложности труда;  $L2$  – оценка результативности;  $K1$  и  $L1$  – характеристика работника;  $K2$  и  $L2$  – характеристика работы;  $L2$  – корректируется ежемесячно, а  $K1$ ,  $L1$  и  $K2$  – корректируются ежегодно или в период аттестации.

***БСОТ с использованием  
коэффициентов квалификационного уровня (ККУ)  
для выделения групп должностей по оплате труда***

Иногда ККУ не используются для расчета заработной платы, а применяются только для группировки работников по квалификационным и должностным группам и установления **групповых ККУ**.

*Например<sup>1</sup>:*

- руководитель предприятия – 4,5;
- главный инженер – 4,0;
- руководители подразделений – 3,25;
- специалисты 1 категории и рабочие высшей квалификации – 2,5;
- неквалифицированные рабочие – 1,0.

Таким образом, установление ККУ по группам работников «задает» объективно необходимые соотношения в оплате труда работников с учетом их функций в процессе производства (что является имитацией тарифной сетки).

Распространенный вариант данной модели – «вилочная» модель.

***БСОТ с использованием коэффициентов для выделения групп  
должностей по оплате труда – вилки соотношений в оплате труда  
разного качества (БСОТ РК) – «вилочная» модель***

Эта модель характеризуется наличием следующих элементов<sup>2</sup>:

- определенным количеством квалификационных групп, которые объединяют работников, относящихся к различным категориям персо-

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 233–234.

<sup>2</sup> Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. М., 1999. С. 149.

нала (рабочие, служащие, специалисты, руководители) и отражают устойчиво различающиеся по ценности своего труда в конкретном производственном процессе группы работников (количество квалификационных групп на практике – от 8 до 15);

– заданными коэффициентами нарастания оплаты от одной квалификационной группы к другой, отражающими, как правило, фактически сложившиеся соотношения в оплате между этими группами, с некоторой корректировкой их за счет устранения явно необоснованных размеров зарплаток;

– установленными диапазонами (интервалами) значений коэффициентов в пределах одной квалификационной группы (отражающими возможные индивидуальные различия в трудовом вкладе работника);

– правилами определения количественных значений коэффициентов по каждой квалификационной группе. При этом, как минимум, должны быть предусмотрены выбор базового значения коэффициента и условия его корректировки.

Варианты расчета зарплаток по этой системе:

$$ЗП_i = \frac{\Phi ОТ}{\sum K_i} \cdot K_i$$

или

$$ЗП_i = ЗП_{\min} \cdot K_i,$$

где  $ЗП_{\min}$  не может быть меньше прожиточного минимума.

Такая система – гарантия социальной защищенности от инфляции и прежде всего для низкоквалифицированных работников. Практической иллюстрацией построения «вилочной» модели «бестарифной» системы оплаты труда может служить модель, разработанная на ташкентском заводе «Медиз».

Ее основные параметры приведены в табл. 12.4.

Таблица 12.4

Вилки соотношений в оплате труда разного качества

Квалификационные группы	И*	1	2	3	4	5	6	7	8
Вилки соотношений в оплате труда по сравнению с минимальным уровнем	0,6–1,4	1,0–1,8	1,4–2,4	1,9–3,1	2,5–3,9	3,2–4,8	4,0–5,0	4,5–5,5	5,0–6,0
Рабочие	x	x	x	x					

Квалификационные группы	И*	1	2	3	4	5	6	7	8
Техники и служащие		х	х						
Специалисты			х	х	х				
Руководители структурных подразделений				х	х	х	х		
Высшее руководство							х	х	х

И – исходная квалификационная группа работников самой низкой квалификации.

Характеризуя особенности бестарифных систем оплаты, Н.А. Волгин отмечает их достоинства и недостатки. К достоинствам отнесены относительная простота и возможность стимулирования работников к достижению конечных результатов деятельности организации. Однако эти системы не лишены недостатков<sup>1</sup>:

1. Во всех основных разновидностях БСОТ при расчете заработка предусматривается использование показателей, характеризующих старую систему оплаты труда (например, фактический заработок работника за последние 3–6 месяцев), со всеми их недостатками.

2. Нетрадиционные системы оплаты в большей мере учитывают потенциальные возможности работника, а не его реальный трудовой вклад в общие результаты работы трудового коллектива. Например, в БСОТ, применяемой на Вешкинском комбинате торгового оборудования, по КТУ распределяется только 7–10 % средств на оплату труда.

3. Модели БСОТ сохраняют разнообразие различных видов премий, доплат и надбавок, слабо связанных с трудовым вкладом.

## 12.6. Грейдинг

Грейдинг (от англ. – *grading*) – классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование – это позиционирование должностей, т. е. распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Технологию грейдинга можно назвать развитием тарифной системы. Данный метод установления базовых окладов нашел широкое применение за рубежом и становится популярным в современной России.

Внедрение этой системы оплаты труда делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, уве-

<sup>1</sup> Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования. М., 2006. С. 86–87.

личивается капитализация. К тому же, введя систему грейдов, организация может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу топ-менеджеров и высококвалифицированных специалистов со всего мира.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Главным критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Распространена точка зрения, что грейдинг (грейдование) – аналог тарифной системы. Безусловно, данные подходы имеют много общего: и тарифная сетка, и грейды представляют собой иерархическую структуру должностей, где оклады (тарифные ставки) выстроены по нарастающему принципу. Едина и цель тарифной системы и системы грейдинга – дифференциация постоянной части заработной платы (окладов и тарифных ставок). В то же время между тарифной системой и системой грейдов существуют некоторые существенные различия (табл. 12.5)<sup>1</sup>.

Таблица 12.5

Отличия между тарифной системой и системой грейдов

Тарифная система	Система грейдов
1. Главные критерии дифференциации тарифных ставок – сложность выполняемых работ и уровень квалификации работника	1. Более широкий круг критериев, включающий такие показатели оценки должности, как: – управление; – коммуникации; – ответственность; – сложность работы; – самостоятельность и др.
2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу, пересечения тарифных разрядов, как правило, не допускается	2. Грейдинг, как правило, предполагает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
3. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на тарифные коэффициенты	3. Структура грейдов построена только на весе (значимости) должности, которая рассчитывается в баллах

<sup>1</sup> Федоров К.Н. Грейдомания. URL: <http://www.hrexpert.ru/> (дата обращения: 19.03.2008).



Тарифная система	Система грейдов
4. Все должности выстраиваются по строгому нарастанию (от рабочего до управленца)	4. Должности размещаются только по принципу важности для компании

Тем не менее сходство тарифной системы и системы грейдов, единство задач, которые решаются при их использовании, позволяют согласиться с мнением автора первой в России книги, посвященной грейдингу, – В.П. Чемяковым, – который назвал грейдинг способом тарификации<sup>1</sup>.

Подход к построению системы грейдов может быть разным, выбор подхода зависит от сферы деятельности компании. На производственных предприятиях чаще оценивают сами профессии (должности), а в организациях с преобладанием интеллектуального капитала – компетенции конкретного человека, знания и опыт которого являются ценными для компании. Такой индивидуальный подход мотивирует сотрудника на развитие своих рабочих и деловых качеств.

Можно выделить два вида грейдинга, которые в системе грейдов сочетаются между собой:

- грейдинг должностей: по сложности, ответственности и т. д.;
- грейдинг сотрудников: по уровню профессионализма, результативности (KPI) и т. д. Применяется обычно в небольших компаниях, основу которых составляют работники со схожим функционалом (дизайн-студии, консалтинговые бюро и т. д.).

Первый подход (грейдинг должностных позиций) является более распространенным. В таком случае грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в организации. Оплата труда в каждой должности ставится в зависимость от ценности данной должности, ее «весомости» для компании.

Разработка и внедрение системы грейдов позволяет решить ряд задач:

1. Сравнение должностей по заданным параметрам и ранжирование работ по степени значимости для компании.
2. Тарификация (определение размеров окладов) на основе значимости определенной работы или должности для организации.

---

<sup>1</sup> Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 16.

3. Мотивация персонала (для занятых в компании – карьерная мотивация, для кандидатов на работу – мотивация привлечения).

Технологии грейдинга различны, но имеют общие черты (этапы)<sup>1</sup>:

1. Распределение должностей по значимости для организации.
2. Определение грейдов.
3. Присвоение должностям размеров окладов – тарифов.
4. Изучение рыночного уровня оплат труда.
5. Анализ и исправление несоответствий.

Определение и оценка ключевых должностей включает в себя анализ рыночных уровней заработной платы, сопоставление окладов и «весов» должностей, построение линии заработных плат.

Определение грейдов производится с использованием различных подходов. Грейд – это установленный интервал «весов» или рангов должностей, внутри которых они считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф)<sup>2</sup>. Методы определения значимости должностей могут быть разделены на две группы.

**Неаналитические методы** (ранжирование «целых» должностей). К неаналитическим методам относятся: прямое ранжирование, классификация и метод попарных сравнений. Работы оцениваются экспертным путем, без их расчленения на составляющие элементы.

**Аналитические методы** (ранжирование должностей по их «весу»). К аналитическим методам относятся: факторный метод, балльная оценка и другие методы. Работы оцениваются по отдельным элементам (факторам).

Аналитический подход позволяет получить точные и объективные результаты оценки, однако достаточно трудоемок, поэтому применяется только в крупных компаниях, которые могут выделить соответствующие ресурсы. При выборе факторов оценки должностей учитываются требования, которые предъявляются к каждой позиции и фиксируются в должностных инструкциях.

По результатам оценки все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для

---

<sup>1</sup> Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. С. 34.

<sup>2</sup> Там же. С. 47.

предприятия. В результате в каждый грейд попадают должности, близкие по полученным оценкам.

Определение тарифов для должностей грейдов решает следующие задачи: определение диапазона окладов и определение размера наложения (пересечения) тарифов (грейдов).

Определение размера окладов – следующий этап разработки системы грейдов. На данном этапе определяют тариф (размер оплаты труда в каждом грейде) и определяют уровни оплаты труда для каждого тарифного разряда. Чаще всего находят денежный эквивалент одного балла в «весе» должности (или одного ранга), затем стоимость балла умножается на «вес» должности и определяется оклад.

Внутри каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка, которая определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Работники, не выходя за пределы «своего» грейда, имеют шанс с ростом опыта и профессионализма зарабатывать все больше и больше. Вилку окладов характеризует<sup>1</sup>:

- Максимальный уровень, который для каждой должности соответствует максимальному размеру оплаты труда – как на внешнем рынке труда, так и внутри организации.

- Среднее значение (середина диапазона), обычно соответствующее для данной должности или группы должностей конкурентоспособной рыночной ставке. Определяется оно на основании анализа действующей рыночной ставки, и его называют линией зарплатной политики, отражающей уровень оплаты труда в организации в сравнении с рыночным уровнем.

- Минимальный уровень отражает самый низкий размер оплаты труда по данной позиции, который возможен на рынке труда или в организации.

- Дифференциал средних точек, который характеризует разницу между средними ставками окладов двух соседних грейдов. Дифференциал средних точек устанавливают с учетом рыночной конкурентоспособности, т. е. его следует согласовать с линией зарплатной политики, а также с политикой в области управления продвижением персонала в организации для того, чтобы после продвижения по служебной лестнице оклады сотрудников не были ниже минимума грейда их новой должности.

---

<sup>1</sup> Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала. С. 42–43.

– Наложение диапазонов, когда вилка окладов предыдущего грейда пересекается с вилками окладов последующего грейда. Это позволяет оперативно и гибко осуществлять движение в зарплатной структуре (внутри грейдов и диапазонов) в результате повышения эффективности, изменения классности должности и т. д. Однако значительные наложения могут снизить эффективность применяемой системы оплаты труда.

На последнем этапе проводится анализ и исправление несоответствий. Несогласия бывают двух типов: переоценка (недооценка) должности по сравнению с рыночным уровнем оплаты, попадание должности «не в тот» грейд, несоответствие размера оклада «весу» должности.

В качестве последнего этапа иногда рассматривается непосредственное внедрение и создание базы для администрирования системы (издание приказов, ознакомление сотрудников за два месяца, введение нового штатного расписания и др.). Система грейдов, если она включает более 100 рабочих мест, потребует одного или нескольких специалистов для управления и поддержания ее в работоспособном состоянии<sup>1</sup>.

Наиболее популярным методом оценки должностей во всем мире сегодня является метод Э. Хэя.

**Метод «ХэйГруп»** (метод Хэя, метод направляющих профильных таблиц), положивший начало внедрению систем грейдов, разрабатывается компанией Hay Management Consultants, продолжающей дело Эдварда Н. Хэя – автора системы. Суть метода состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций (job evaluation) на основе трех основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными<sup>2</sup>:

1. В первую группу входят знания и опыт, необходимые для работы (образование, специальные знания и т. д.) – «know how» (имеется в виду не только образование, но и все другие приобретенные ранее знания):

– профессиональные / предметные знания – знания практических и теоретических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей профессиональных дисциплин, измеряемые по глубине и широте;

– сложность и разнообразие – аналитические и концептуальные навыки, необходимые для выполнения работ по планированию, органи-

---

<sup>1</sup> Мурашов В., Румянцева П. Некнижные правила создания системы грейдов // Справ. по управлению персоналом. 2007. № 9. С. 84–91.

<sup>2</sup> Вырковский А. Хей-метод // Секрет фирмы. 2004. № 16.

зации, консультированию, интеграции, координации, разработке и управлению подчиненными;

– навыки взаимодействия с людьми – степень взаимодействия сотрудника с коллегами, командами, клиентами, общественностью.

2. Во вторую группу включены навыки, необходимые для решения проблем (способности к аналитическому мышлению и творчеству) – «problem solving». Творческий потенциал / решение проблем – мера оригинального, инновационного мышления, с помощью которого человек может создавать новые результаты. Показывает уровень самостоятельности мышления его независимости от принятых стандартов и правил.

3. В третью группу входит уровень ответственности – «accountability». Ответственность – степень, в которой должность имеет прямое влияние на конечные результаты (с учетом важности этих результатов для компании).

В некоторых случаях, кроме описанных выше трех факторов используется четвертый: условия работы. Данный фактор позволяет учитывать экстраординарные рабочие условия.

В прил. 13 приведен пример разработки системы грейдов с помощью метода Хэя на примере компании ООО «ПромИндустрия».

Оценка по методу Хэя состоит из нескольких этапов<sup>1</sup>.

1. Прежде всего для каждой из должностей разрабатывается свой уровень необходимых составляющих и присваивается оценка: А, В, С, D – для профессиональных знаний, 1, 2, 3 – для коммуникативных навыков, I, II, III – для широты применения, % – для мыслительной деятельности. В табл. 1 прил. 14 приведен пример опросника для оценки должностей по девяти факторам. По каждому из факторов экспертами дается заключение, которое отображается в виде таблицы. С помощью данного метода могут быть получены балльные оценки, которые позволяют провести ранжирование должностей по их «весам».

2. Следующим шагом является перевод качественных оценок в баллы по специальным направляющим таблицам. По каждой шкале эти баллы суммируются и определяется общее число баллов для должности. В зависимости от полученной оценки должностные позиции относятся к определенному грейду, который гарантирует получение определенного тарифа (оклада). Данный метод предполагает использование

---

<sup>1</sup> Воронцова Е. Каждому сотруднику – своя ступень. URL: [http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2006/34\\_153\\_03.htm](http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2006/34_153_03.htm).

широкополосных тарифных сеток. В табл. 2 прил. 14 приведен пример расчета итоговой балльной оценки должностей и профессий, а в табл. 3 указанного приложения – результаты присвоения грейдов должностным позициям в зависимости от итоговой балльной оценки.

3. Далее производится расчет грейда (уровня оплаты) должности. Уровням оплаты присваиваются денежные значения (минимальное и максимальное). Диапазон размера заработной платы для каждой из должностей указывается в справочных таблицах. Пример таблицы грейдов должностных позиций приведен в табл. 4 прил. 14.

Оценка по различным факторам сводится в единое значение по конкретной должности, на основе этого формулируются требования к грейду. Как предварительное собеседование, так и регулярная внутренняя аттестация позволяют определять возможности конкретного сотрудника и его соответствие тому или иному грейду. Структура зарплаты в этом случае конструируется на основе базовой ставки и «вилки доходов» по грейдам. При выборе базовой ставки соотносятся минимально возможный и рыночный уровень оплаты по «знаковым» должностям, и определенная сумма рублей начисляется сотруднику за каждый балл оценки. «Вилка доходов» по грейдам, как правило, имеет постоянные значения: максимальный оклад должности на 15 % превышает стандартный, а уровень максимальной премии на 30 % выше максимального оклада<sup>1</sup>.

К недостаткам метода Хэя следует отнести его «непрозрачность» и сложность, а значит, необходимость особой подготовки специалистов для его практического использования или привлечения внешних консультантов.

Грейдирование является современным направлением развития тарифной системы традиционного типа, но на более высоком методологическом уровне. Система грейдов имеет ряд преимуществ перед традиционными подходами:

1. Помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплаты гибкой.

2. Повышает справедливость в установлении окладов: повышается базовый оклад тех сотрудников, которые наиболее значимы для организации.

---

<sup>1</sup> Воронцова Е. Каждому сотруднику – своя ступень.



3. Позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры постоянной части заработной платы, а также отслеживать ее динамику.

4. Является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности.

5. Позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты.

6. Позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в компании с рыночным уровнем.

7. Позволяет устранить неэффективность работ, так как в процессе грейдирования выявляется дублирование функций.

8. Облегчает процесс индексирования зарплат.

9. Оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

К дополнительным возможностям использования грейдов, помимо дифференциации базовой части заработной платы и создания прозрачного пространства должностных позиций для формирования карьеры работников – как управленческой, так и профессиональной, – следует отнести возможности использования грейдов при расчете годового бонуса, разработке компенсационного пакета и др.<sup>1</sup>

### **Контрольные вопросы**

1. Как соотносятся понятия «оплата труда» и «заработная плата»?

2. Структура дохода работника, ее основные элементы.

3. Функции заработной платы.

4. Понятие организации оплаты труда, ее типы и основные элементы.

5. Основные элементы тарифной системы.

6. Понятие тарифной сетки и показатели, ее характеризующие.

7. Этапы разработки тарифных сеток.

8. Классификация доплат и надбавок к тарифным ставкам.

9. Классификации систем оплаты труда.

10. Повременная форма оплаты труда, ее экономический смысл, условия эффективного применения и разновидности.

11. Сдельная форма оплаты труда, ее экономический смысл, условия эффективного применения. Системы сдельной формы оплаты труда.

---

<sup>1</sup> Лукьяненко А.Б. Когда надо разрабатывать систему грейдов? URL: <http://www.delfy.biz/whatwedo/motivation/grading>.

12. Методы формирования и распределения бригадного заработка.
13. Особенности оплаты труда служащих.
14. Сущность премирования, основные принципы организации премирования.
15. Элементы премиальных систем.
16. Основные признаки бестарифной системы оплаты труда и возможная сфера ее применения.
17. Разновидности бестарифной системы оплаты труда.
18. Понятие грейдинга и его отличие от тарифной системы.
19. Этапы разработки и внедрения системы грейдов.
20. Основные характеристики метода оценки должностей Э. Хэя.



## **ГЛАВА 13. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **13.1. Состав и виды кадровой документации**

Любой работодатель вне зависимости от того, юридическое или физическое лицо, в процессе осуществления хозяйственной деятельности всегда сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями между работниками и работодателем и регламентированием этих процессов. Наглядным результатом регламентирования у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений работодателя и работника является комплекс документов, именуемый кадровой документацией. От того, насколько эффективно организована работа с документами, во многом зависит качество принимаемых решений, а следовательно, результативность деятельности организации.

Документы кадровой службы необходимы при решении споров с работниками, особенно при возникновении конфликтов, разбираемых судами. Именно ошибки, допускаемые при подготовке документов, отсутствие в них отдельных реквизитов или неверное их оформление нередко приводят специалистов кадровой службы к неудаче в судебном споре с работником даже при хорошем знании статей Трудового кодекса РФ и правильном их применении.

Существует несколько нормативных документов, закрепляющих состав кадровой документации. Например, Перечне типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения, утвержденном приказом Министерства культуры РФ от 25 августа 2010 г. № 558, определено наполнение документации по личному составу. Это различные документы, отражающие вопросы приема, перемещения, увольнения и учета работников, а также их награждения, аттестации, повышения квалификации. К ним относятся и другие документы, которые характеризуют правовые, трудовые и другие взаимоотношения отдельных лиц с государственными и иными организациями, подтверждают трудовой стаж, оплату труда, изменения в должностном и социально-правовом положении работников, получение образования и т. д.

Кроме того, разновидности документов по функциям и задачам управления кадрами включены в Общероссийский классификатор управленческой документации (документы по приему, переводу и увольнению работников, по оформлению отпусков, поощрений, дисциплинарных взысканий и др.).

Кадровую документацию составляют документы, отражающие функции кадровой службы (рис. 13.1).

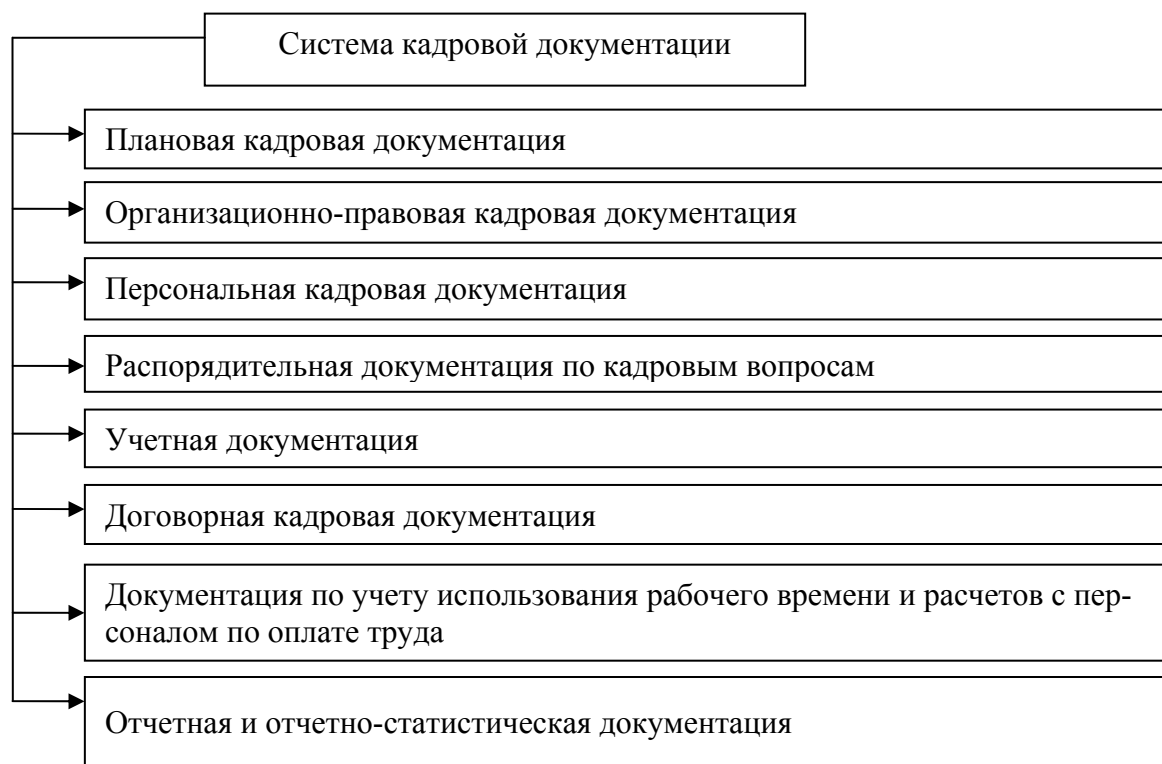


Рис. 13.1. Система кадровой документации<sup>1</sup>

Рассмотрим состав кадровых документов, сгруппировав их по различным комплексам.

*Комплекс плановой документации* включает в себя документы перспективного и текущего прогнозирования и планирования в части комплектования кадрами организаций, численного состава различных категорий персонала, нормирования труда, повышения квалификации работников и т. п.

К плановой документации относятся такие документы, как структура и штатное расписание, график отпусков, программы и планы рас-

---

<sup>1</sup> Пшенко А. Кадровые документы имеют социальное значение // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2008. № 6. С. 5–15; Доронина Л.А. Состав и виды кадровой документации // Справ. кадровика. 2005. № 11. С. 49–52.

ширения или сокращения числа сотрудников, изменения их квалификационного состава и соответствующие документы-обоснования (докладные записки, заключения, справки и др.).

*Комплекс организационно-правовой документации* регламентирует порядок построения и функционирования системы управления персоналом в организации. В комплекс входят: правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях организации, должностные инструкции, приказы (схемы, матрицы) разграничения полномочий между руководителями организации, различные положения, технологические инструкции, правила, методики, памятки по организации, контролю и анализу работы персонала, разнообразные методики по проведению собеседований, тестированию, аттестации и анкетированию претендентов на вакантные должности и работающего персонала и другие документы.

*Комплекс персональных документов* служит инициативным условием возможности установления, ведения, изменения или прекращения трудовых отношений работника с организацией. Однако факт их выдачи или наличия сам по себе эти отношения не устанавливает. Комплекс является объемным и включает в себя:

1) документы, выданные гражданам соответствующими государственными органами, организациями и юридически подтверждающие те сведения, которые граждане сообщают о себе, об образовании, специальности, профессии, стаже работы, семейном положении и т. д. — паспорт, трудовая книжка, военный билет, диплом, свидетельство, аттестат, направление на работу, листок нетрудоспособности (больничный лист), медицинская справка, повестка военкомата и др.;

2) документы, выдаваемые работникам по месту работы для подтверждения различных правовых фактов и целевого предоставления: копии приказов, согласие на перевод, письмо-рекомендация, характеристика, различные виды справок, подтверждающих место работы, должность, заработную плату, удостоверение, пропуск, командировочное удостоверение, почетная грамота и др.;

3) документы, составленные и направляемые гражданами или работниками работодателю или профсоюзному органу в целях установления, изменения или прекращения трудовых или иных правоотношений: личные заявления работников, резюме, рекомендательные письма, письменные обращения, жалобы, объяснительные записки и др.;

4) служебные документы, характеризующие профессиональные, деловые, моральные и личные качества работника: представление к назначению на должность, аттестационный лист, протокол проведения собеседования, результаты тестирования и т. д.

*Комплекс договорной документации* регламентирует правовые взаимоотношения работников и работодателя в процессе реализации различных аспектов их социального партнерства. Взаимоотношения закрепляются в соглашении, коллективном договоре, трудовом договоре, договоре о материальной ответственности и проч.

*В комплекс распорядительной документации* входит набор различных по назначению приказов (распоряжений) по основной деятельности и личному составу. Приказ по личному составу является важнейшим документом, составляемым в процессе документирования функций кадровой службы. Их рекомендуется издавать по следующим направлениям работы кадровой службы<sup>1</sup>:

- документирование движения персонала (прием на работу, перевод, перемещение, увольнение);
- изменение условий трудового договора (оплаты труда, режима работы и др.);
- поручение работнику дополнительной работы (совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника и др.);
- привлечение к работе за пределами установленной продолжительности рабочего времени (к работе в выходные и праздничные дни, сверхурочной работе, а также в условиях, отклоняющихся от нормальных, например, в ночное время);
- освобождение работника от работы в предусмотренных законом случаях (направление на обязательный периодический медицинский осмотр (освидетельствование) или на обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда; освобождение от работы на время исполнения государственных или общественных обязанностей);
- отстранение от работы в предусмотренных законом случаях;

---

<sup>1</sup> Андреева А.И. Приказы по личному составу: содержательная часть // Справ. кадрова. 2014. № 4. С. 104–105.

- предоставление отпуска (ежегодного оплачиваемого, без сохранения заработной платы, учебного, по беременности и родам, по уходу за ребенком);
- направление в служебную командировку;
- поощрение и награждение за успехи в труде;
- привлечение к дисциплинарной или материальной ответственности;
- изменение анкетно-биографических данных;
- оплата труда, материальное стимулирование, удержания из заработной платы;
- аттестация работников;
- подготовка, дополнительное профессиональное образование и др.

Кадровые приказы служат основанием внесения соответствующих записей в трудовые книжки, учетные и другие документы.

Формы приказов по личному составу выбираются конкретным работодателем. Право применять свои формы первичных учетных документов коммерческие организации получили с 01.01.2013 г. (ч. 4 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»). В современных условиях можно, во-первых, применять унифицированные формы приказов, утвержденные Госкомстатом России (постановление от 05.01.2004 г. № 1), во-вторых, применять унифицированные формы приказов Госкомстата России, переработанные с учетом особенностей конкретного работодателя, и, в-третьих, разрабатывать свои формы приказов<sup>1</sup>.

Различают простые (индивидуальные) и сложные (сводные) приказы по личному составу. В индивидуальных содержится информация только об одном сотруднике, в сводных – о нескольких сотрудниках независимо от того, под какие управленческие действия они попадают (прием, увольнение, изменение фамилии и др.). В индивидуальном порядке оформляются, как правило, приказы о поощрениях и наказаниях, учитывая их специфическую воспитательную роль.

В зависимости от сроков хранения приказы по личному составу делятся на две группы:

1) приказы со сроком хранения 75 лет (приказы о приеме, переводе, прекращении трудовых договоров, о предоставлении отпусков без

---

<sup>1</sup> Андреева А.И. Идеальный документ: приказ по личному составу // Справ. кадровика. 2014. № 2. С. 90.

сохранения заработной платы, по уходу за ребенком, о долгосрочных, зарубежных командировках, об изменении анкетно-биографических данных, о поощрениях, об установлении надбавок к должностному окладу, доплат, о присвоении категории (разряда) и др.);

2) приказы со сроком хранения 5 лет (о предоставлении отпусков, применении дисциплинарных взысканий, о командировках и др.).

*Комплекс учетной кадровой документации* выполняет функцию персонального учета работников и является накопителем (базой) персональных данных, получаемых при первичной регистрации и последующем обновлении необходимых индивидуальных сведений по составу и движению кадров.

Эта подгруппа документов является наиболее массовой по объему и, в то же время, менее всего регламентированной по составу видов, информационному содержанию и форме.

*Комплекс отчетной и отчетно-справочной документации* концентрирует в обобщающем виде сводные, итоговые и аналитические информационные показатели, отражающие эффективность выполнения функций управления персоналом за определенный период времени.

Это прежде всего отчетная документация, представляемая в органы статистики и вышестоящие органы управления. В работе кадровых подразделений (служб персонала) значительное место занимает, так называемая внутренняя справочная (отчетно-справочная) документация (справки, сводки, перечни и т. п.), необходимая руководству организации или функциональным подразделениям. Количество разновидностей этой документации может насчитывать десятки наименований.

Обобщив различные классификации кадровой документации, можно предложить классификацию, в соответствии с которой весь объем кадровых документов можно разделить на локальные нормативные акты (предусмотренные ТК РФ, не предусмотренные ТК РФ) и документы по различным кадровым функциям.

В первую группу включаются следующие кадровые документы:

- локальные нормативные акты, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, которые носят обязательный характер (штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, график отпусков, положение о защите и обработке персональных данных работников и т. д.);

- локальные нормативные акты, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, наличие которых зависит от специфики деятельности орга-

низации (перечень профессий и должностей с ненормируемым рабочим днем, график сменности, график работы при вахтовом методе и др.);

– документы, необходимые для управления персоналом (положение по оплате труда, должностные инструкции и т. д.);

– локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству (инструкция по кадровому делопроизводству, табель форм документов, альбом с образцами форм, график документооборота).

Во вторую группу кадровых документов включаются договорные документы, распорядительные документы (приказы, распоряжения), личные документы работников, информационно-справочные, архивные документы, а также журналы учета и контроля.

При работе с документами необходимо руководствоваться законодательными и нормативными актами Российской Федерации, которые предусматривают порядок составления и оформления документов, доведения их до исполнителей и исполнение, а также организацию ведения делопроизводства в организации.

Законодательством не определен единый перечень кадровых документов, которые должны быть в наличии в каждой организации.

Состав наиболее важных кадровых документов и формы, используемые при их разработке, приведены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Состав и формы кадровых документов<sup>1</sup>

Виды и разновидности документов	Форма документа	
	В государственных организациях	В остальных организациях
Локальные нормативные акты работодателя: правила внутреннего трудового распорядка; документы о защите персональных данных работников; документы, устанавливающие систему оплаты труда; положение о служебных командировках; положения о структурных подразделениях; должностные инструкции; инструкции по охране труда; положение об аттестации; положение о порядке прохождения испытания; положение об обучении персонала и т. д.	Форма и содержание локальных нормативных актов разрабатывается и утверждается каждым работодателем самостоятельно. Набор таких документов в каждой организации свой	
Трудовые договоры и дополнительные	Формы, разработанные и утвержденные работо-	

<sup>1</sup> Васильева Е.В. Наводим и поддерживаем порядок в кадровых документах // Справ. кадровика. 2014. № 4. С. 92–93.

Виды и разновидности документов	Форма документа	
	В государственных организациях	В остальных организациях
соглашения к ним	дателем	
Трудовые книжки работников и вкладыши в них	Действующая форма трудовой книжки и вкладышей в нее утверждена постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225 «О трудовых книжках»	
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	Приложение № 3 к постановлению Минтруда России от 10.10.2003 г. № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»	
Личные карточки работников	Унифицированная форма № Т-2, утв. постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. № 1	Самостоятельно разработанная и утвержденная работодателем форма (кроме раздела о воинском учете)
Штатное расписание	Унифицированная форма № Т-3	Самостоятельно разработанная и утвержденная работодателем форма
Табели учета рабочего времени	Унифицированные формы № Т-12, Т-13	Самостоятельно разработанные и утвержденные работодателем формы
Приказы по личному составу	Унифицированные формы № Т-1, Т-1а, Т-5, Т-5а, Т-8, Т-8а, Т-11, Т-11а и самостоятельно утвержденные работодателем формы	Самостоятельно разработанные и утвержденные работодателем формы
График отпусков	Унифицированная форма № Т-7	Самостоятельно разработанная и утвержденная работодателем форма
Приказы о предоставлении отпуска	Унифицированные формы № Т-6, Т-6а	Самостоятельно разработанные и утвержденные работодателем формы
Приказ о направлении работников в командировку, командировочные удостоверения, служебные задания для направления в командировку и отчет об их выполнении	Унифицированные формы № Т-9, Т-9а, Т-10, Т-10а	Самостоятельно разработанные и утвержденные работодателем формы
Уведомления о расторжении трудового договора, о привлечении к сверхурочной работе, о переводе на другую работу и др.	Формы, разработанные и утвержденные работодателем	
Заявления работников, справки, ходатайства, характеристики, представления, анкеты, докладные записки	Формы, разработанные и утвержденные работодателем. Справка о сумме заработной платы, иных выплат и вознаграждений составляется в соответствии с приложением № 1 к приказу Министрства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.04.2013 г. № 182н	



### 13.2. Документирование процессов движения кадров

Важнейшей функцией отдела кадров является документирование процессов движения кадров. Под движением кадров в делопроизводстве условно понимается прием, перевод, перемещение, увольнение работников, а также оформление процедуры предоставления отпусков и командирования.

**Оформление процедуры приема на работу.** Рассмотрим порядок оформления документов при приеме работника на работу (рис. 13.2).



Рис. 13.2. Общая схема документального оформления процедуры приема на работу

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором (ч. 3 ст. 68 ТК РФ). Кроме того, работодатель обязан провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной охране и ознакомить с другими правилами по охране труда.

Существующие способы ознакомления работников с локальными нормативными актами организации можно свести к трем основным вариантам:

- ведение журналов ознакомления;
- прикрепление листов ознакомления к локальным нормативным актам;
- оформление листа ознакомления как приложения к трудовому договору (рис. 13.3).

Приложение \_\_\_ к трудовому договору от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_  
Перечень локальных нормативных актов, с которыми работник был ознакомлен  
до подписания трудового договора

№ п/п	Локальный нормативный акт	Дата ознакомления	Подпись работника	Примечание
1	Правила внутреннего трудового распорядка			
2	Положение об обработке персональных данных			
3	Коллективный договор			
4	.....			

Экземпляр приложения получил: \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(Ф.И.О., подпись работника)

Рис. 13.3. Пример оформления листа ознакомления как приложения к трудовому договору

Трудовые отношения возникают на основании заключенного трудового договора. Письменная форма трудового договора обязательна с 1992 г.

Все условия, о которых работник и работодатель договорились при заключении трудового договора, будут зафиксированы в этом документе, обязательном для каждой из сторон. В договоре прописываются условия труда, права и обязанности сторон, а значит, существуют

определенные гарантии, что эти условия будут соблюдаться. В противном случае та или иная сторона всегда может обратиться к тексту трудового договора, чтобы сравнить документально зафиксированные положения с тем, как они претворяются в жизнь, и привлечь сторону, виновную в нарушении условий договора, к ответственности<sup>1</sup>.

Унифицированная форма трудового договора не разработана и не утверждена. И это совершенно оправданно, так как стороны трудовых отношений, договариваясь об условиях труда, вправе самостоятельно определять и содержание, и форму его изложения. При заключении трудового договора оговариваются обязательные и дополнительные условия, предусмотренные ст. 57 ТК РФ.

В качестве реквизитов стороны трудового договора «Работодатель» для его полной идентификации необходимо указывать не только его наименование и юридический адрес, но и банковские реквизиты, код по ОКПО, ОГРН, ИНН/КПП, а также телефон, факс, адрес электронной почты. Реквизиты стороны трудового договора «Работник» указываются в следующем порядке: Ф.И.О., дата рождения, паспортные данные (серия, номер, кем и когда выдан), адрес места жительства, номер страхового свидетельства и идентификационный номер налогоплательщика (рис. 13.4).

<b>Работодатель:</b>	<b>Работник:</b>
Наименование организации	Ф.И.О. (полностью)
Юридический адрес	Дата рождения:
АКБ	Адрес регистрации и фактического проживания (улица, город, область, индекс)
БИК	Паспортные данные
Корр.счет	СНИЛС
ОКПО	ИНН
ОГРН	
ИНН/ КПП	
Тел.	
Факс.	
E-mail	
Генеральный директор	
_____ И.О. Фамилия	
(Подпись, печать, дата)	
<b>Экземпляр трудового договора получил(а):</b>	
_____ И.О. Фамилия работника	
	(подпись, дата)

Рис. 13.4. Пример оформления реквизитов  
сторон трудового договора

<sup>1</sup> Орловский Ю.П., Нуртдинова А.Ф. Трудовое право России. М.: МЦФЭР, 2010. 590 с.

Прием на работу оформляется приказом работодателя, издаваемым на основании заключенного трудового договора (ч. 1 ст. 68 ТК РФ). Содержание приказа должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Согласно ч. 2 ст. 68 ТК РФ приказ о приеме на работу объявляется работнику под роспись в 3-х дневный срок со дня фактического начала работы.

На основании приказа о приеме на работу сотрудник кадровой службы вносит в трудовую книжку запись о приеме на работу, заводит личное дело и заполняет личную карточку.

***Порядок оформления документов при переводе работников.*** Порядок оформления перевода зависит от его характера (постоянный и временный), а также от его основания (по инициативе работодателя, работника или по иным обстоятельствам).

Оформление постоянного перевода работника производится в следующем порядке (рис. 13.5).

Временный перевод, как правило, не предполагает составления дополнительного соглашения к трудовому договору (исключение составляет ч. 1 ст. 72<sup>1</sup> ТК РФ). В этом случае основанием для перевода является организационно-распорядительный акт работодателя (приказ (распоряжение)), в котором излагаются причины перевода, а также документы, необходимые для подготовки приказа (распоряжения).

***Оформление процедуры предоставления отпуска.*** Отпуск – это длительный период времени отдыха с сохранением среднего заработка и места работы (ст. 114 ТК РФ).

Отпуска подразделяются на основные (оплачиваемые), отпуска дополнительные, которые могут быть оплачиваемыми и (или) неоплачиваемыми, т. е. без сохранения заработной платы, а также социальные (отпуск по беременности и родам, по уходу за ребенком, отпуск работникам, усыновившим ребенка и др.).

Предоставление любого отпуска оформляется приказом, а учет использованных отпусков осуществляется в личной карточке работника.



Рис. 13.5. Схема документального оформления процедуры постоянного перевода

Рассмотрим процедуру оформления предоставления очередного отпуска (рис. 13.6).

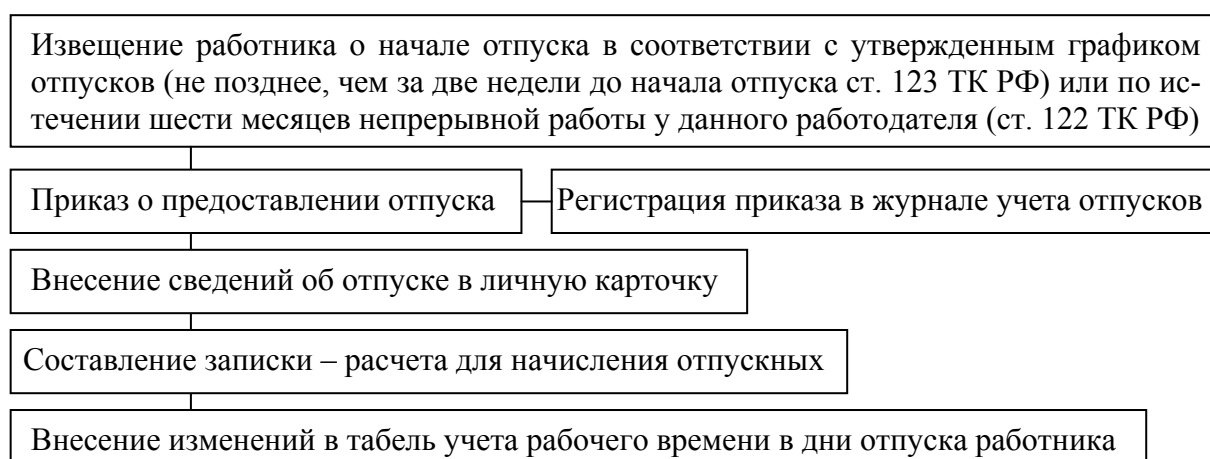


Рис. 13.6. Схема документального оформления процедуры предоставления отпуска

**Оформление процедуры прекращения трудового договора (увольнения).** Общий порядок оформления увольнения работника закреплен в ст. 84.1 ТК РФ.

Процедура оформления увольнения работника состоит из нескольких основных этапов<sup>1</sup>.

1. Оформляются документы, инициирующие расторжение трудового договора с работником (заявления, докладные записки, акты, объяснительные записки, предложения вакантной должности и проч.). Иными словами, основания прекращения трудового договора.

2. Подготовленные документы передаются руководителю организации для принятия решения о расторжении трудового договора с работником.

3. Руководитель организации принимает решение о расторжении трудового договора с работником и проставляет соответствующую резолюцию на заявлении или докладной записке.

4. При необходимости от органа первичной профсоюзной организации (ст. 82 ТК РФ) или государственной инспекции труда и комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав должно быть получено согласие на увольнение работника (ст. 269 ТК РФ). Если такой необходимости не возникает, то этот этап можно пропустить.

5. От работника принимаются все числящиеся за ним материальные ценности, документы и проч. Можно воспользоваться обходным листом, однако несогласие работника с выполнением данной процедуры не может быть основанием для отказа в увольнении.

6. Оформляется приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении).

7. Руководитель организации подписывает приказ об увольнении работника.

8. Работника знакомят с приказом под роспись (ч. 2 ст. 84.1 ТК РФ).

9. По требованию работника ему предоставляется надлежащим образом заверенная копия приказа об увольнении.

10. В личную карточку работника вносится соответствующая запись.

11. В трудовую книжку работника вносится запись об увольнении по соответствующему основанию. Запись в трудовую книжку об основании и о причине прекращения трудового договора должна производиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, часть статьи, пункт статьи ТК РФ или иного федерального закона.

---

<sup>1</sup> Васина Ю.А. Большой справочник кадровика. М.: Индекс-Медиа, 2007. 790 с.

12. Работнику выдается трудовая книжка и выплачиваются все причитающиеся ему денежные суммы. Выдача трудовой книжки и окончательный расчет с работником производится в день увольнения.

13. Работнику выдаются сведения об уплаченных страховых взносах, необходимо получить письменное подтверждение передачи ему этих сведений. Справка о сумме заработной платы, иных выплат и вознаграждений составляется в соответствии с приложением № 1 к приказу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.04.2013 г. № 182н.

14. По письменному заявлению работника ему выдаются заверенные надлежащим образом копии документов, связанных с работой.

Что касается документального оформления процедуры увольнения, то основные его этапы можно отразить в виде схемы (рис. 13.7).

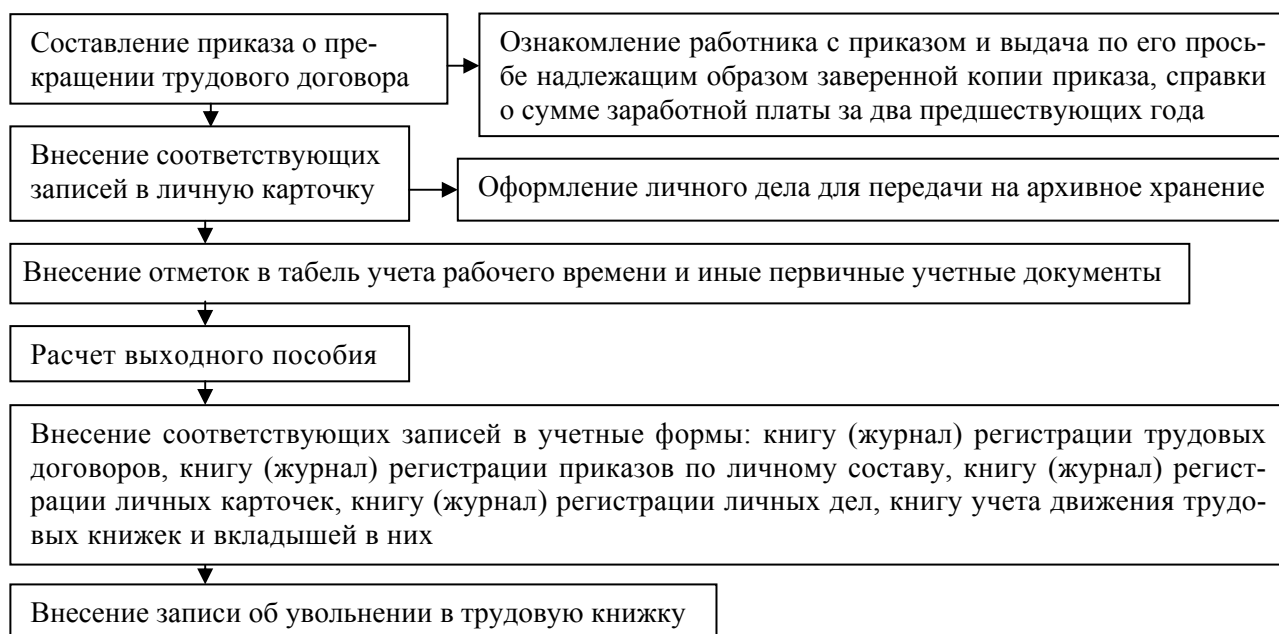


Рис. 13.7. Основные этапы документального оформления процедуры увольнения

Процедура оформления увольнения зависит от того, по какому основанию прекращается трудовой договор. В одних случаях она довольно проста (например, в случае истечения срока трудового договора), в других усложнена выполнением определенных действий (например, при расторжении трудового договора в случае сокращения численности или штата работников). Все требования к оформлению увольнения по тем или иным основаниям изложены в ТК РФ и являются обязательными для сотрудников кадровой службы.

### 13.3. Формирование и ведение личных дел

Личное дело работника – основной документ персонального учета, в котором хранятся наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности. Личные дела могут заводиться на всех работников организации, но, как правило, они ведутся на руководящий состав, специалистов, материально-ответственных лиц. Оформляются личные дела после издания приказа о приеме на работу.

Состав документов, помещаемых в личное дело, зависит от того, на какую должность принимается работник, какова специфика его деятельности.

Личное дело должно включать в себя анкетно-биографические документы, а также дополнительные документы, к которым относятся:

- внутренняя опись;
- согласие работника на обработку персональных данных;
- анкета или личный листок по учету кадров;
- дополнение к личному листку по учету кадров;
- автобиография;
- копии документов об образовании;
- заявление о приеме на работу;
- копия приказа о приеме на работу;
- трудовой договор.

В дальнейшем в хронологическом порядке включаются следующие основные документы:

- заявления работника о перемещениях;
- представления руководства при перемещении, выдвижении, зачислении в резерв;
- копии приказов о переводе;
- аттестационные листы;
- выписки из документов о присвоении почетных званий, ученой степени, награждении государственными наградами;
- копии наградных листов;
- карточки учета поощрений и взысканий;
- дополнительные соглашения к трудовому договору;
- копия приказа об увольнении и документы, являющиеся основанием для издания приказа.



Личные дела имеют длительный срок хранения (для большинства работников – 75 лет, на руководящий состав, работников, имеющих государственные и иные звания, ученые степени и звания – постоянно), поэтому в личные дела не должны включаться документы второстепенного значения, имеющие временные (до 10 лет включительно) сроки хранения.

Все поступающие в личное дело документы должны располагаться в хронологическом порядке.

Все документы личного дела подшиваются в обложку установленного образца. На ней указываются Ф.И.О. работника, дата заведения личного дела, его номер. Номер, за которым учтено личное дело по книге учета личных дел, целесообразно проставлять в верхнем левом углу обложки дела.

Книга (журнал) учета личных дел, предусматривает следующие графы: порядковый номер дела, фамилия, имя, отчество сотрудника, дата постановки дела на учет и дата снятия с учета.

В каждое дело вкладывается фотография работника.

В личном деле ведется внутренняя опись, в которую записывают наименование всех документов, их дату, количество листов. Внутренняя опись подписывается ее составителем с указанием даты составления (рис. 13.8).

Листы документов, подшитых в дело, нумеруются.

Рассмотрим состав анкетно-биографических документов личного дела. Основу личного дела составляют «Личный листок по учету кадров» и «Дополнение к личному листку».

*Личный листок по учету кадров* является основным документом личного дела, представляющим собой перечень вопросов о биографических данных работника, его образовании, выполняемой работе с начала трудовой деятельности, семейном положении и др. Заполняется от руки самим работником при оформлении на работу.

**ВНУТРЕННЯЯ ОПИСЬ**  
документов ед. хр. № 03-15

№	Индекс документа	Дата документа	Заголовок документа	Номер листов дела	Примечание
1	145		Согласие на обработку персональных данных	1	
2		27.09.2015	Личный листок по учету кадров	2–3	
3		27.09.2015	Автобиография	4	

№	Индекс документа	Дата документа	Заголовок документа	Номер листов дела	Примечание
4	Ю № 257527	27.09.2015	Копия диплома	5	
5	14/15-ТД	27.09.2015	Трудовой договор	8–14	
6	117-к	27.09.2015	Приказ о приеме работника на работу	15	
...					
17	143-к	27.10.2015	Приказ об увольнении	25	

Итого \_\_\_\_\_ 17 (семнадцать) \_\_\_\_\_ документов.  
(цифрами и прописью)

Количество листов внутренней описи \_\_\_\_\_ 2 (два) \_\_\_\_\_  
(цифрами и прописью)

Инспектор по кадрам \_\_\_\_\_ Иванова \_\_\_\_\_ Н.В. Иванова  
(подпись) (расшифровка подписи)

06.11.2017

Рис. 13.8. Форма внутренней описи

Личный листок подписывается и заверяется:

- поступающим на работу;
- сотрудником отдела кадров, ответственным за оформление документов, после сверки внесенных в него сведений с соответствующими документами лица, поступающего на работу;
- печатью организации.

Сведения обо всех изменениях, касающихся работника, происшедших после заполнения личного листка по учету кадров, отражаются в *дополнении к личному листку*.

*Автобиография* – документ, содержащий описание хронологической последовательности основных этапов жизни и деятельности принимаемого на работу лица. Она составляется в произвольной форме, без исправлений и помарок. В автобиографии могут быть освещены следующие вопросы: фамилия, имя, отчество, год, число и месяц рождения, полученное образование (где, когда и в каких учебных заведениях), время начала трудовой деятельности, причины перехода с одной работы на другую, отношение к воинской обязанности и воинское звание, наличие правительственных наград, поощрений, сведения о семейном положении и близких родственниках, дата составления автобиографии, личная подпись.

При составлении автобиографии особое внимание следует обратить на те вопросы, которые не нашли детального отражения в личном

листке по учету кадров, например, вопросы о причинах изменения места работы, профессии и т. д.

*Копии документов об образовании* следует заверять подписью сотрудника отдела кадров и печатью при наличии предъявленного подлинника документа.

Личное дело ведется на протяжении всей работы сотрудника в организации. Доступ к материалам личного дела разрешается только специально уполномоченным лицам. При работе с личным делом, выданным для ознакомления, запрещается производить какие-либо исправления в ранее сделанных записях, вносить в него новые записи, извлекать из личного дела имеющиеся там документы или помещать в него новые и разглашать содержащиеся в нем сведения.

Для контроля за своевременным возвратом выданных для ознакомления личных дел и предотвращения их утраты используется специальная контрольная карточка, которая заполняется на каждое дело. В ней указываются номер личного дела, фамилия, имя, отчество сотрудника, на которого она заведена, дата выдачи личного дела, кому оно выдано, расписка в получении, номер служебного телефона лица, получившего дело, и дата возвращения дела.

В отделе кадров личные дела хранятся только на работающих работников. Для хранения следует использовать сейфы и шкафы, в которых личные дела располагаются по порядку номеров. Шкафы или металлические сейфы должны запираться на замок и опечатываться.

После увольнения работника его личное дело извлекается из папки и оформляется для передачи на хранение. Личные дела уволенных работников оформляются в соответствии с требованиями архивных органов и хранятся в архиве в алфавитном порядке.

Оформление личного дела для передачи в архив предполагает:

1) нумерацию листов дела простым карандашом в правом верхнем углу;

2) составление заверительной надписи дела, которая составляется на листе-заверителе дела, имеющем установленную форму.

Лист-заверитель служит для учета количества листов в деле и фиксации особенностей их нумерации. Запрещается вносить заверительную надпись на обложку дела или чистый оборот листа последнего документа. В заверительной надписи дела указывается цифрами и прописью количество пронумерованных листов дела и отдельно, через знак

«+» (плюс), количество листов внутренней описи. Заверительная надпись подписывается ее составителем с указанием расшифровки подписи, должности и даты составления.

3) подшивку или переплет документов дела. При подготовке дела к прошивке удаляются все металлические скрепки. Дело прошивается на четыре прокола;

4) оформление обложки дела.

### **13.4. Ведение трудовых книжек**

Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника.

Трудовые книжки ведутся на всех работников, проработавших свыше 5 дней, если работа у данного работодателя (за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями) является для работника основной.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по основному месту работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике (Ф.И.О., дата рождения, профессия, специальность), о выполняемой им работе (о приеме, переводах на другую постоянную работу, увольнении работника с указанием оснований прекращения трудового договора), о награждениях за успехи в работе.

Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

В трудовую книжку по месту работы также вносится с указанием соответствующих документов запись:

а) о времени военной службы в соответствии с Федеральным законом «О воинской обязанности и военной службе», а также о времени службы в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, органах налоговой полиции, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органах;

б) о времени обучения на курсах и в школах по повышению квалификации, переквалификации и подготовке кадров.

Все записи о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, увольнении, награждении и поощрениях вносятся работодателем в трудовую книжку после издания соответствующего приказа, но не позднее недельного срока, а при увольнении – в день увольнения. Записи в трудовой книжке должны соответствовать тексту приказа по личному составу. Записи о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие подпункт, пункт, часть статьи, статью Трудового кодекса или иного федерального закона.

Рассмотрим порядок оформления и ведения титульного листа трудовой книжки.

При оформлении трудовой книжки впервые заполняется титульный лист, содержащий сведения о работнике. Фамилия, имя и отчество (полностью, без сокращения или замены имени и отчества инициалами) и дата рождения указываются на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность.

Образование – основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное или высшее – указывается только на основании надлежаще заверенных документов (аттестата, удостоверения, диплома).

Профессия или специальность записывается в трудовой книжке на основании документа об образовании, квалификации или наличии специальных знаний.

После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью должен заверить правильность внесенных сведений.

Первую страницу трудовой книжки подписывает лицо, ответственное за выдачу трудовых книжек, и после этого ставится печать организации, в которой заполняется трудовая книжка.

Изменение записей в трудовых книжках о фамилии, имени, отчестве и дате рождения производится работодателем по последнему месту работы на основании документов (паспорта, свидетельства о рождении, о браке, о расторжении брака, об изменении фамилии, имени, отчества и др.) и со ссылкой на номер и дату этих документов.

Указанные изменения вносятся на первой странице (титульном листе) трудовой книжки. Одной чертой зачеркивается прежняя фамилия или имя, отчество, дата рождения и записываются новые данные. Ссылки на соответствующие документы записываются на внутренней стороне обложки и заверяются руководителем организации или специально уполномоченным лицом и печатью (рис. 13.9).


<p><i>Фамилия изменена на фамилию «Нечаева» на основании свидетельства о заключении брака серии VI-ЮС № 334321, выданного 21.12.2014 Ленинским отделом ЗАГС г. Иркутска</i></p> <p><i>Инспектор по кадрам Иванова печать работодателя</i></p>	<div style="text-align: center;">  <p><b>Трудовая книжка</b> <b>ТК № 547321</b></p> </div> <p>Фамилия <u><del>Жигарева</del> Нечаева</u></p> <p>Имя <u>Наталья</u></p> <p>Отчество <u>Егоровна</u></p> <p>Дата рождения <u>10.05.1983</u> <small>(число, месяц, год)</small></p> <p>Образование <u>высшее профессиональное</u></p> <p>Профессия, специальность <u>менеджер</u></p> <p>Дата заполнения <u>"15" августа</u> 201<u>2</u>г.</p> <p>Подпись владельца книжки <u>Жигарева</u></p> <p style="text-align: center;"><small>Подпись лица, печать ответственного за ведение трудовых книжек</small></p> <p>М.П. <u>Пахтова</u> (разборчиво) 1</p>
---	---

Рис. 13.9. Пример внесения записи об изменении фамилии работника на титульном листе трудовой книжки

Изменение (дополнение) на первой странице (титульном листе) трудовой книжки записей о полученных новых образовании, профессии, специальности осуществляется путем дополнения имеющихся записей (если они уже имеются) или заполнения соответствующих строк без зачеркивания ранее внесенных записей.

Рассмотрим порядок заполнения раздела «Сведения о работе».

При внесении записи о приеме на работу в графе 3 в виде заголовка указывают полное наименование организации, а также сокращенное наименование организации (при его наличии).

Под этим заголовком в графе 1 ставят порядковый номер вносимой записи, в графе 2 указывают дату приема на работу.

В графе 3 делают запись о приеме с указанием структурного подразделения (если условие о работе в конкретном структурном подразделении включено в трудовой договор), наименование должности (работы), профессии или специальности с указанием квалификации.

В графу 4 заносят дату и номер приказа (распоряжения) работодателя, согласно которому работник принят на работу (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Пример внесения записи в трудовую книжку о приеме на работу

№ записи	дата			Сведения о приеме на работу, переводах на другую работу и об увольнении (с указанием причин и со ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
				Общество с ограниченной ответственностью «Маяк» (ООО «Маяк»)	
1	02	10	2014	Принята в отдел кадров на должность менеджера по персоналу	Приказ от 30.09.2014 г. № 234-к

Аналогичным образом вносят сведения о переводе работника на другую постоянную работу (табл. 13.3 и 13.4).

Таблица 13.3

Пример внесения записи в трудовую книжку о переводе на другую работу<sup>1</sup>

№ записи	дата			Сведения о приеме на работу, переводах на другую работу и об увольнении (с указанием причин и со ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
				.....	
2	12	10	2014	Переведена в отдел управления персоналом на должность менеджера по персоналу	Приказ от 30.09.2014 г. № 234-к

<sup>1</sup> Запись о временном переводе в трудовую книжку не вносится, за исключением временного перевода для замещения временно отсутствующего работника, если условие о временном характере перевода утратило силу и перевод считается постоянным (ч. 1 ст. 72 (2)).

Таблица 13.4

Пример внесения в трудовую книжку работника записи  
о переводе на другую постоянную работу в случае, когда условие  
о временном характере перевода утратило силу

№ записи	дата			Сведения о приеме на работу, переводах на другую работу и об увольнении (с указанием причин и со ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
3	15	05	2005	Принята в отдел кадров на должность менеджера по персоналу	Приказ от 15.05.2005 г. № 45-к
4	04	06	2014	Переведена с 18.12.2013 г. на должность начальника отдела кадров	Приказ от 15.12.2013 г. № 98-к, приказ от 04.06.2014 г. № 53-к

Запись в трудовую книжку об основаниях и причинах прекращения трудового договора производят в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие подпункт, пункт, часть статьи, статью. Сокращения не допускаются. Ссылки производятся на подпункт, пункт, часть статьи, ст. 77 (за искл. п. 4 и п. 10), 71, 81, 83 ТК РФ (табл. 13.5).

Таблица 13.5

Пример внесения в трудовую книжку работника записи  
об увольнении (прекращении трудового договора)

№ записи	дата			Сведения о приеме на работу, переводах на другую работу и об увольнении (с указанием причин и со ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
4	04	06	2014	Уволена по собственному желанию, пункт 3 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации	Приказ от 04.06.2014 г. № 53-к
				Инспектор по кадрам <i>Курочкина В.К. Курочкина</i>	
				<i>Иванова</i>	
				Печать	

При увольнении работника все записи о работе, внесенные в трудовую книжку за время работы у данного работодателя, заверяются подписью работодателя или специально уполномоченного им лица, печатью работодателя, а также подписью самого работника.



Работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку в день увольнения с внесенной в нее записью об увольнении. При задержке выдачи трудовой книжки по вине работодателя работнику выплачивается средний заработок за время вынужденного прогула.

В случае, если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель должен направить работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

В трудовые книжки работников в раздел «Сведения о награждениях» вносятся сведения о поощрениях за успехи в работе, предусмотренных правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами (объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, почетной грамотой, занесение в Книгу почета и др.), а также о других поощрениях в соответствии с действующим законодательством (табл. 13.6).

Таблица 13.6

Пример внесения записи о награждениях (поощрениях) работника

№ записи	Дата			Сведения о награждениях (поощрениях)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
				Общество с ограниченной ответственностью «КалМыш» (ООО «КалМыш»)	
1	29	11	2010	Выплачена премия за добросовестное исполнение трудовых обязанностей	Приказ от 29.11.2010 г. № 111-к
2	05	12	2015	Объявлена благодарность и награжден ценным подарком за добросовестное исполнение трудовых обязанностей	Приказ от 05.12.2015 г. № 425-к

В тех случаях, когда в трудовой книжке заполнены все страницы соответствующих разделов, трудовая книжка заполняется вкладышем.

Вкладыш вшивается в трудовую книжку, заполняется и ведется работодателем по месту работы работника в том же порядке, что и трудовая книжка.

Вкладыш без трудовой книжки недействителен. О каждом выданном вкладыше на первой странице (титульном листе) трудовой книжки вверху делается надпись «Выдан вкладыш» и здесь же указывается серия и номер вкладыша.

С каждой записью, вносимой на основании приказа в трудовую книжку (вкладыш) о приеме на работу, переводах на другую постоянную работу и увольнении, работодатель обязан ознакомить владельца книжки (вкладыша) под роспись в личной карточке, в которой должна быть точная запись из трудовой книжки (вкладыша).

Лицо, потерявшее трудовую книжку (вкладыш к ней), обязано заявить об этом работодателю по месту последней работы. Не позднее 15 дней после заявления работодателю должен выдать работнику другую трудовую книжку или вкладыш к ней с надписью «Дубликат» в правом верхнем углу первой страницы.

Если работник до поступления к данному работодателю уже работал, то при заполнении дубликата трудовой книжки в разделе «Сведения о работе» в графе 3 прежде всего вносится запись об общем и (или) непрерывном стаже работы до поступления, подтвержденном соответствующими документами. Общий стаж работы записывается суммарно, т. е. указывается общее количество лет, месяцев, дней работы без уточнения работодателя, периодов работы и должностей работника.

Если документы, на основании которых вносились записи в трудовую книжку, не содержат полных сведений о работе в прошлом, в дубликат трудовой книжки вносятся только имеющиеся в этих документах сведения.

Работодатель обязан постоянно иметь в наличии необходимое количество бланков трудовой книжки и вкладышей в нее.

С целью учета трудовых книжек, а также бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, у работодателей ведутся:

- а) приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;
- б) книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Формы указанных книг утверждаются Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

В приходно-расходную книгу по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, которая ведется бухгалтерией организации, вносятся сведения обо всех операциях, связанных с получением и расходованием

бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, с указанием серии и номера каждого бланка.

В книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них, которая ведется кадровой службой или другим подразделением организации, оформляющим прием и увольнение работников, регистрируются все трудовые книжки, принятые от работников при поступлении на работу, а также трудовые книжки и вкладыши в них с указанием серии и номера, выданные работникам вновь.

При получении трудовой книжки в связи с увольнением работник должен расписаться в личной карточке и в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них должны быть пронумерованы, прошнурованы, заверены подписью руководителя организации, а также скреплены сургучной печатью или опломбированы.

Бланки трудовой книжки и вкладыша в нее хранятся в организации как документы строгой отчетности и выдаются лицу, ответственному за ведение трудовых книжек, по его заявке.

По окончании каждого месяца лицо, ответственное за ведение трудовых книжек, обязано представить в бухгалтерию организации отчет о наличии бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и о суммах, полученных за оформленные трудовые книжки и вкладыши в них, с приложением приходного ордера кассы организации. Испорченные при заполнении бланки трудовой книжки и вкладыша в нее подлежат уничтожению с составлением соответствующего акта.

Трудовые книжки и дубликаты трудовых книжек, не полученные работниками при увольнении либо в случае смерти работника его ближайшими родственниками, хранятся до востребования у работодателя (в организации или у физического лица, являющегося индивидуальным предпринимателем).

### **13.5. Систематизация и хранение документов кадровой службы**

**Номенклатура дел кадровой службы.** Для обеспечения правильного формирования и учета документов на предприятии должна составляться номенклатура дел. Номенклатура дел включает перечень всех

документов, которые имеются на предприятии, с указанием того, в каких отделах эти документы создаются, кто с ними работает, где они хранятся, а также сроков хранения, установленных действующим архивным законодательством.

Номенклатура дел – систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке. Номенклатура дел составляется по установленной форме и включает следующие реквизиты: наименование предприятия, наименование вида документа, дату, индекс, место составления, гриф утверждения, заголовок к тексту, текст, подпись, гриф согласования.

При составлении номенклатуры дел необходимо соблюдать требования Государственной системы документационного обеспечения управления и Основных правил работы архивов организаций, одобренных решением Коллегии Росархива от 06.02.2002 г., а для определения сроков хранения документов использовать Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения, утвержденный приказом Министерства культуры РФ от 25.09.2010 г. № 558.

Одним из разделов номенклатуры дел предприятия является номенклатура дел кадровой службы. В номенклатуру дел кадровой службы включаются все документы, образующиеся в ее деятельности. Номенклатура дел кадровой службы является выпиской из номенклатуры дел предприятия, подписывается руководителем этой службы и не содержит грифа утверждения. Содержательная часть номенклатуры дел представляет собой таблицу из пяти граф: индекс дела, заголовок дела, количество дел (томов, частей), срок хранения дел и номер статьи по перечню, примечания (табл. 13.7).

Таблица 13.7

Таблица номенклатуры дел

Индекс дела	Заголовок дела	Количество дел (томов, частей)	Срок хранения дел и номер статьи по перечню	Примечание

В графе 1 таблицы номенклатуры дел указывается делопроизводственный индекс дела, который должен включать:

- индекс структурного подразделения предприятия по классификатору подразделений или индекс направления деятельности (при отсутствии структурных подразделений);
- порядковый номер дела внутри данного подразделения или направления деятельности.

Например, индекс дела 03-01, образуемого в кадровой службе, может означать: 03 – индекс дел кадровой службы (проставляется согласно номенклатуре дел предприятия), 01 – порядковый номер дела в номенклатуре этого года.

В графе 2 располагаются в определенной последовательности заголовки дел. Заголовки дел группируются по разделам (подразделам) номенклатуры дел.

Порядок расположения заголовков внутри разделов и подразделов определяется важностью документов, входящих в дело. В начале располагаются заголовки дел, содержащих организационно-распорядительную документацию, далее – содержащих плановые и отчетные документы, затем – остальные заголовки в порядке убывания сроков хранения документов.

При составлении заголовков дел следует учитывать, что:

- заголовок должен полностью соответствовать смысловому содержанию документов, группируемых в данном деле;
- заголовок должен быть кратким, четко сформулированным;
- заголовки типа «Переписка по кадрам», «Разные документы», «Справочные материалы» и тому подобные не допускаются.

Состав заголовка дела образуют следующие элементы:

- название вида (переписка, журнал и т. п.) или разновидности документов (приказы, указания, протоколы, решения и т. д.);
- название предприятия или структурного подразделения;
- адресат или корреспондент документа;
- краткое содержание документов дела;
- название территории (местности), с которой связано содержание документов дела;
- даты (периода), к которой относятся документы дела;
- указание на копийность документов дела.

Графа 3 «Количество томов» заполняется по окончании календарного года.

В графе 4 «Срок хранения и номер статьи по перечню» указывается срок хранения дела и номер статьи со ссылкой на Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения, утвержденный приказом Министерства культуры РФ от 25.08.2010 г. № 558.

В графе 5 «Примечание» проставляются отметки: о незаведении дела «Дело не заведено», о переходящих делах, об уничтожении дел и т. д.

При оформлении номенклатуры дел необходимо оставлять резервные номера дел (свободное место), которые могут быть использованы в дальнейшем для внесения заголовков дел, не предусмотренных в номенклатуре дел, но сформированных в течение календарного года.

По окончании календарного года сведения о заведенных в кадровой службе делах вносятся в итоговую запись о количестве заведенных в организации дел по всем структурным подразделениям в целом (рис. 13.10).

Итоговая запись о категориях и количестве дел, заведенных на предприятии \_\_\_\_ в \_\_\_\_ г.

По срокам хранения	Всего	В том числе	
		переходящих	с отметкой «ЭПК»
Постоянного			
Временного (свыше 10 лет)			
Временного (до 10 лет включительно)			
Итого			

Начальник структурного подразделения  
(или ответственный за ДООУ  
в структурном подразделении) *Подпись Расшифровка подписи*

*Дата*

Итоговые сведения переданы в архив предприятия.

Наименование должности лица,  
передавшего сведения *Подпись Расшифровка подписи*

Рис. 13.10. Форма итоговой записи к номенклатуре дел

В соответствии с номенклатурой дел организации формируются дела. В номенклатуру дел должны помещаться документы, которые своей содержательной частью соответствуют заголовку дела.

При формировании документов в дела используются следующие признаки заведения дел<sup>1</sup>:

- номинальный – основанием для группировки документов служит название их разновидности. Например, приказы, протоколы, указания, акты и т. д.;
- предметно-вопросный – за основу группировки дел берут их содержание. Например, документы по вопросам текучести кадров;
- авторский – предполагает группировку в дела документов одного автора. Например, протоколы заседаний комиссии по сокращению штатов за 2003 г.;
- географический – объединение в одном деле документов нескольких корреспондентов. Например, переписка с учебными заведениями по вопросам переподготовки кадров;
- хронологический – группировка документов за какой-либо определенный период. Например, квартальные отчеты о работе с кадрами за 2015 г.

При формировании дел необходимо соблюдать следующие правила<sup>2</sup>:

- в дело помещаются только исполненные документы, соответствующие по их составу и содержанию заголовку дела;
- документы постоянного и временного сроков хранения необходимо группировать в дела отдельно;
- в дело включается по одному экземпляру (подлинник документа или его копия) каждого документа, правильно и полностью оформленного. Подлинники документов, помещаемых в дело, следует отделять от копий, годовые планы и отчеты – от квартальных и месячных, утвержденные документы – от их проектов;
- включать в дело по одному экземпляру каждого документа;
- дело по объему не должно содержать более 250 листов (при толщине не более 4 см). Если необходимо включить в дело большее количество документов, то дело разбивается на тома или части;
- в дело группируются документы одного календарного года, кроме переходящих дел, не закрывающихся по окончании календарного года.

---

<sup>1</sup> Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. М., 2003. 256 с.

<sup>2</sup> Янковая В.Ф. Формирование дел и организация их текущего хранения // Справ. секретаря и офис-менеджера. 2012. № 9. С. 40.

Приложения к документам, независимо от даты их утверждения или составления, присоединяются к документам, к которым они относятся.

Приказы по основной деятельности группируются отдельно от приказов по личному составу. Приказы по личному составу группируются в дела в соответствии с установленными сроками их хранения. Документы, являющиеся основанием для издания приказа по личному составу, подшиваются в личные дела сотрудников, либо образуют самостоятельное дело.

Документы, подготовленные к заседаниям, помещаются после протоколов и последовательности рассмотрения вопросов.

Переписка группируется за календарный год и систематизируется в хронологической последовательности: документ-ответ помещается за документом-запросом.

Обзоры, докладные записки, акты, справки и другие документы группируются в одном деле, если они касаются одного и того же вопроса.

При заведении дела оформляется обложка, на которой указываются наименование организации, наименование структурного подразделения, индекс дела, заголовок дела (в соответствии с номенклатурой дел), срок хранения документов дела.

***Подготовка документов к архивному хранению.*** Согласно Распоряжению Правительства РФ от 21.03.1994 г. № 358-р в учредительные документы предприятия должны включаться положения по обеспечению сохранности документов по личному составу, что проверяется при государственной регистрации этих документов. Кроме того, оно устанавливает меры по обеспечению сохранности документов по личному составу высвобождаемых работников в результате образования, реорганизации и ликвидации юридического лица.

Соблюдение правил ведения и хранения кадровой документации, а также своевременная сдача этой документации в архив – профессиональный долг каждого работника кадровой службы.

Документы предприятия, отложившиеся в делопроизводстве, либо остаются на длительное архивное хранение, либо хранятся краткие сроки и затем выделяются к уничтожению.

Документы в соответствии с их ценностью классифицируются по срокам хранения:

- временного хранения (до 10 лет включительно);
- долговременного срока хранения (свыше 10 лет);



- постоянного срока хранения.

Отбор документов на хранение или уничтожение является результатом проведения экспертизы ценности документов. Работу по организации и проведению экспертизы ценности документов должна проводить постоянно действующая экспертная комиссия предприятия.

Экспертиза ценности документов постоянного и временного сроков хранения проводится ежегодно. Отбор документов постоянного срока хранения проводится на основании номенклатуры с обязательным полистным просмотром дел.

По результатам экспертизы ценности документов составляются описи дел постоянного, временного (свыше 10 лет) сроков хранения и документов по личному составу, а также акты о выделении дел к уничтожению. Формы описи и акта унифицированы.

Дела включаются в акт об уничтожении, если предусмотренный для них срок хранения истек к 1 января того года, в котором составлен акт. Например, дела с трехлетним сроком хранения, законченные делопроизводством в 2015 г., могут быть включены в акт, который будет составлен не ранее 1 января 2019 г. Дела могут быть уничтожены только после того, как описи на дела постоянного хранения за соответствующий период утверждены и переданы в ведомственный архив предприятия. Описи дел постоянного, временного (свыше 10 лет) срока хранения и по личному составу, а также акты о выделении дел к уничтожению рассматриваются на заседании экспертной комиссии предприятия.

Законченные делопроизводством дела постоянного, временного (свыше 10 лет) срока хранения и по личному составу после окончания календарного года, в котором они заведены, должны быть подготовлены к передаче в архив. Предархивная подготовка включает две процедуры: оформление и описание дел.

Оформление дел производится лицом, ответственным за работу с документами. Полное или частичное оформление дел производится в зависимости от сроков хранения документов. Дела постоянного хранения подлежат полному оформлению, дела временного хранения – частичному.

Полное оформление предусматривает:

- перегруппировку документов дела в прямой хронологической последовательности с января по декабрь;

- нумерацию листов в деле черным графитным карандашом в верхнем правом углу арабскими цифрами;
- составление для наиболее ценных дел внутренней описи документов дела;
- составление заверительной надписи дела;
- подшивку дела в твердую темную обложку из картона на четыре прокола без металлических зажимов (с веревочными вязками) или переплет документов в дела;
- внесение необходимых уточнений в реквизиты обложки дела: уточнение названия структурного подразделения, если оно менялось, делопроизводственного индекса, заголовка дела, даты и т. д.

На обложке дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения указываются: наименование предприятия, наименование структурного подразделения, индекс дела, номер тома, части, заголовки дела, аннотация документов дела (для дел постоянного хранения, содержащих особо ценные документы), дата, количество листов, срок хранения дела.

С целью систематизации и закрепления перечня заголовков дел составляется опись дел. Описи составляют на дела постоянного и временного сроков хранения в трех экземплярах: один передается в архив, второй – прилагается в качестве основания к протоколу заседания экспертной комиссии, третий – остается в кадровой службе в качестве контрольного экземпляра.

Дела временного срока хранения (до 10 лет включительно) подлежат частичному оформлению: дела допускается хранить в скоросшивателях, листы не нумеровать, заверительные надписи не составлять, не проводить пересистематизацию документов в деле, располагая их в прямом (вместо обратного) хронологическом порядке.

### **Контрольные вопросы**

1. Классификация кадровых документов.
2. Отличия в подготовке приказов по личному составу и приказов по основной деятельности.
3. Порядок регистрации приказов по личному составу. Простые и сложные приказы: особенности оформления.
4. Понятие трудового договора, существенных условий трудового договора. Правила оформления реквизитов трудового договора.

5. Оформление приема работников. Состав документов, требуемых при приеме на работу.
6. Оформление перевода, перемещения, работников. Оформление отпуска.
7. Оформление увольнения работников.
8. Состав личного дела работника, последовательность документов личного дела работника.
9. Особенности заполнения документов, составляющих личное дело (личного листка по учету кадров, автобиографии, дополнения к личному листку и т. д.).
10. Порядок выдачи личного дела во временное пользование. Составление контрольной карточки выдачи личного дела.
11. Порядок сдачи личных дел в архив.
12. Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие работу с трудовыми книжками работников.
13. Правила оформления трудовых книжек, внесения дополнений и исправлений в неправильно внесенные записи.
14. Порядок выдачи трудовой книжки работнику. Вкладыш в трудовую книжку. Выдача дубликата трудовой книжки.
15. Учет движения трудовых книжек и вкладышей к ним.
16. Понятие номенклатуры дел. Порядок составления номенклатуры дел кадровой службы.
17. Требования, предъявляемые к заголовкам дел. Элементы заголовков дел.
18. Порядок формирования дел. Признаки группировки документов в дела.
19. Порядок подготовки документов к архивному хранению.

## **ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

### **14.1. Процесс высвобождения: экономико-психологические аспекты**

Рассмотрим готовность работника уволиться с точки зрения его отношений с работодателем (не межличностных, а в связке «работник – организация»). В теории управления отношения такого уровня выражаются понятием «психологический контракт», под которым понимается совокупность взаимных ожиданий и обязательств работника и работодателя друг другу. В отличие от трудового договора или официальных документов психологический контракт обычно не формулируется явно, стороны могут полностью не осознавать некоторые из своих ожиданий. Психологический контракт может сформироваться задолго до официального заключения трудового договора. Например, узнав о наличии вакансии в известной организации, кандидат уже выстраивает в своем сознании определенный тип взаимоотношений. До начала собеседования у кандидата уже будет сформирован определенный образ организации, который может быть весьма далек от того, что работник увидит спустя время изнутри. Отсюда следует немаловажный вывод: в отличие от трудового договора психологический контракт подвержен постоянному изменению. Трансформация взаимных ожиданий может проходить конструктивно и деструктивно, в последнем случае приводя к организационным конфликтам и, возможно, к решению работника об увольнении по собственному желанию.

Выясняя причины, подталкивающие работника к увольнению по собственному желанию, важно понимать, что работник не обязательно стремится удовлетворить все свои потребности в рамках одного трудового договора (и одного психологического контракта с одним-единственным работодателем). Например, нельзя утверждать, что все работники стремятся удовлетворить свою потребность в профессиональном росте или самоактуализации, выполняя именно ту работу, которую им поручили. Если стороны по-разному понимают психологический контракт, то это может стать причиной недоразумений, конфликтов и, возможно, прекращения трудовых отношений. Поскольку ожидания со временем изменяются, то, следовательно, подвергается коррекции и психологический контракт. Для предупреждения нежелательных

увольнений важно, чтобы психологический контракт понимался одинаково сторонами трудовых отношений, а для этого необходимо изучать ожидания другой стороны. Обе стороны должны иметь возможность и желание высказать свои ожидания и постараться прийти к соглашению.

Таким образом, мотивы увольнений работников отчасти можно рассматривать, как следствие изменения негласного психологического контракта с работодателем. Эта связь представлена схематически на рис. 14.1.

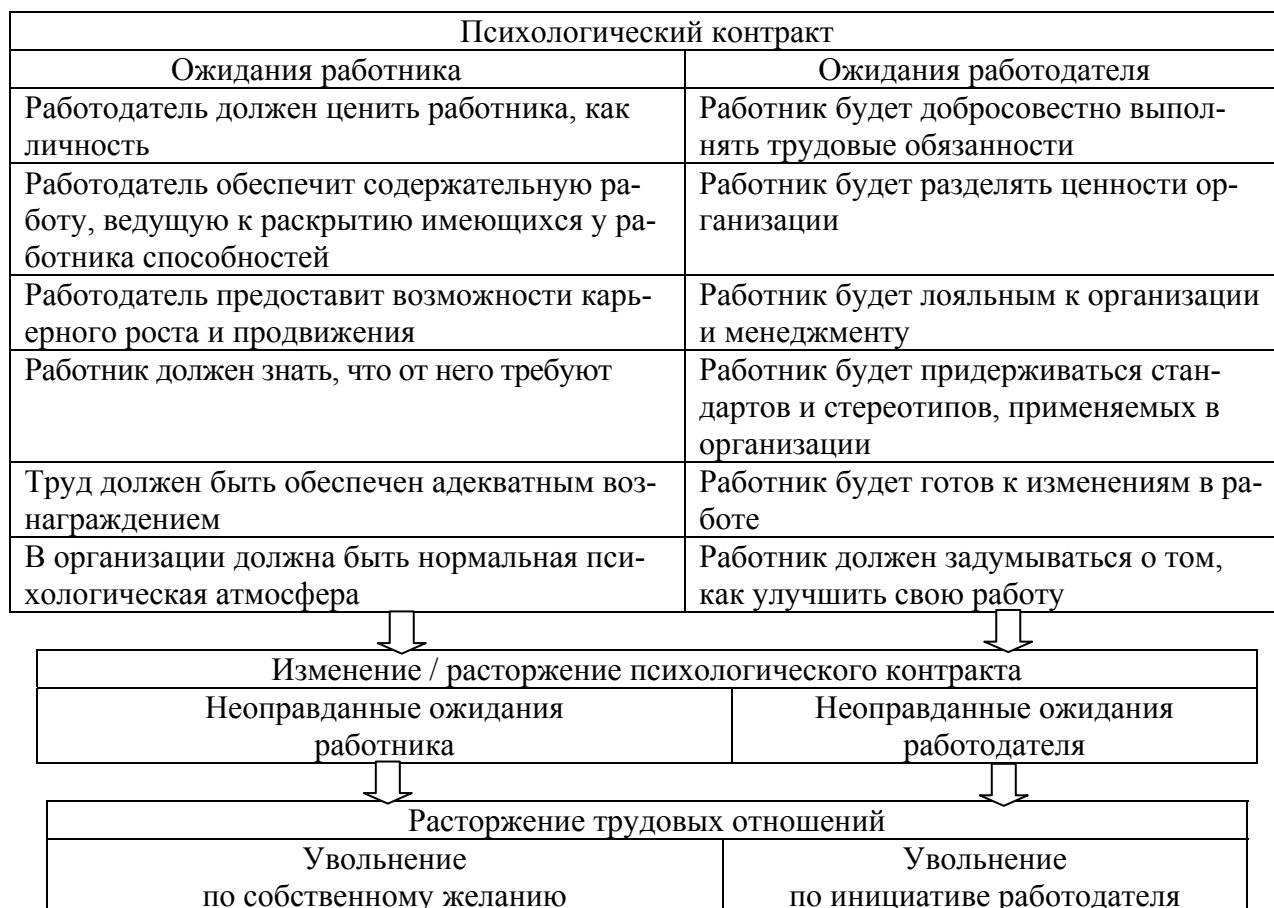


Рис. 14.1. Взаимосвязь психологического контракта и решения об увольнении

Психологический контракт определяется не только его непосредственными сторонами – работником и работодателем. На его формирование оказывает влияние внешние социально-экономические условия, в которых действуют участники трудовых отношений. Например, неадекватно ожидать от работодателя уровня оплаты труда, в разы превышающей сложившийся в данном регионе для данной профессии. Скорее всего, можно говорить об особенностях психологического контракта применительно к конкретному региону (району или стране в целом),

отрасли, виду деятельности, категории персонала. В каждом случае ожидания сторон будут своими.

К типичному психологическому контракту между отечественными работодателем и работником необходимо добавить «русские» особенности (рис. 14.2).

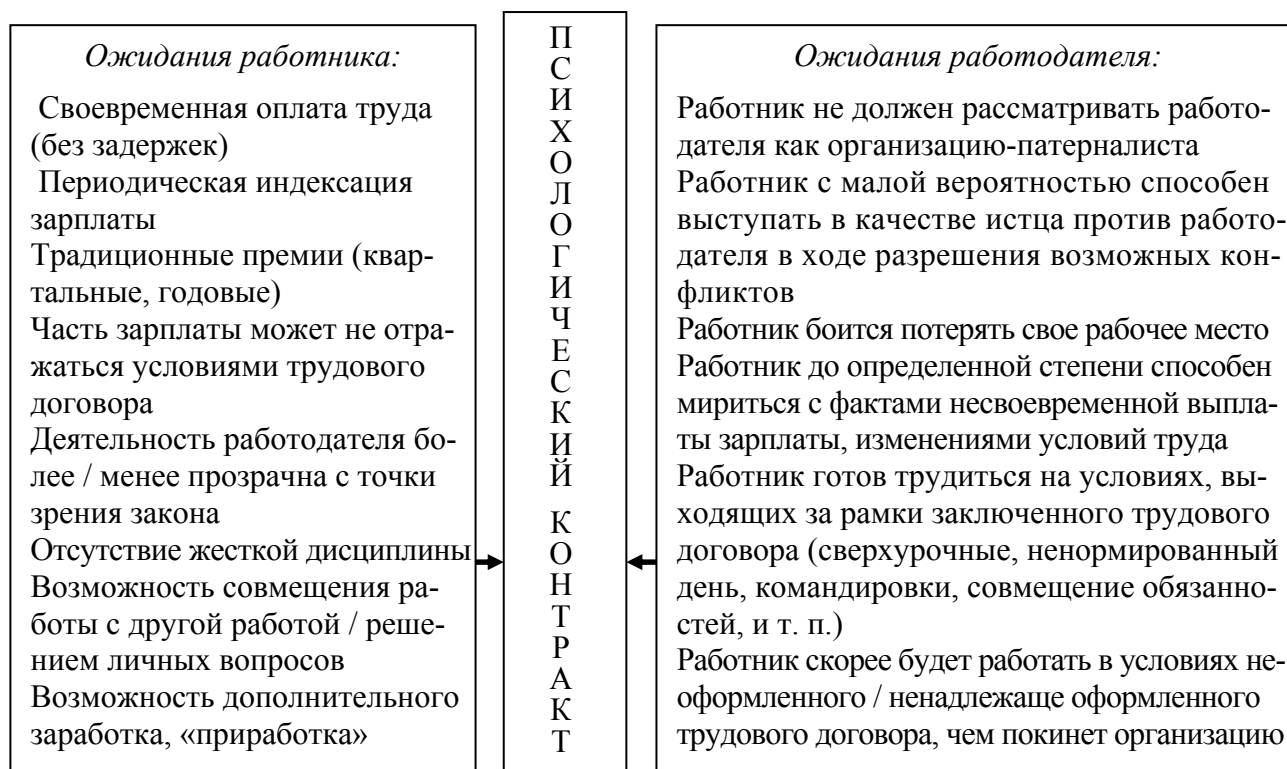


Рис. 14.2. Особенности психологического контракта в России

Высвобождение персонала с большой степенью вероятности может спровоцировать изменения в психологическом контракте работодателя с остающимися в организации работниками. Эти изменения могут иметь негативный эффект для работодателя и работника.

В зарубежной практике менеджмента эту категорию персонала называют «survivors» (буквально – «уцелевшие»). Подобная метафора уместна, если рассмотреть, какие последствия в психологическом плане могут переживать оставшиеся работники после проведенной процедуры сокращения.

Реакция работников выражается в различных психологических изменениях, переживаниях, эмоциях.

Анализ зарубежных исследований позволяет обобщить следующие группы эмоций, психологических состояний и типов отношений к работе, которые испытывают работники в связи с несправедливыми увольнениями их коллег: гнев, беспокойство, тревога, чувство вины,

усиление стресса от работы, чувство незащищенности, неудовлетворенность работой, ослабление морального духа, чувства команды, снижение лояльности к организации, ощущение несправедливости, угрызения совести, сожаление, неуверенность.

Впоследствии психологические изменения могут выражаться в поведенческих реакциях, что наносит уже более ощутимый ущерб экономическим интересам работодателя. Наиболее изученными являются следующие поведенческие стереотипы: абсентеизм, намерение уволиться впоследствии, исключение риска в служебных действиях, осторожность, сопротивление изменениям, трудовые усилия / результативность.

Реакции по степени выраженности у каждого отдельно взятого работника могут быть различными и даже смешанными. Следует также отметить, что наряду с негативными эффектами высвобождение может восприниматься остающимися работниками и позитивно. Для остающихся работников увольнение их коллег появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка. Также по отношению к покинувшим организацию работникам у части оставшихся может присутствовать чувство антипатии, в этом случае они считают, что критерий выбора кандидатов справедлив, они дистанцируют себя от тех, кого уволили, а для себя принимают решение работать лучше. Другая же часть, считающая критерий выбора несправедливым, может испытывать чувства сострадания, жалости, угрызения совести, и это также скажется на дальнейшем трудовом поведении, но с негативной стороны.

Сила психологических и поведенческих реакций также зависит и от того, насколько взаимозависимыми были работники, которых коснулось сокращение, и работники, которые остались работать в организации. Чем теснее такая взаимозависимость, тем вероятнее наличие у тех и других общих ценностных ориентаций, отношения к работе и функциям. Следовательно, синдром «уцелевших» выражен глубже и продолжает действие дольше.

Возникновение негативных эффектов среди персонала характерно не только для постоянно изменяющихся организаций (соответственно постоянно изменяющихся параметры численности персонала), но и для организаций, действующих в условиях относительно стабильной внешней среды (что встречается все реже и реже). На рис. 14.3 представлена логическая взаимосвязь процесса высвобождения персонала, изменения психологического контракта и последствий этого изменения в виде воз-

никновения / предотвращения синдрома «уцелевших». Необходимо пояснить представленные на рисунке обозначения «старого» и «нового» психологического контракта.

В западной экономической литературе под «старым» психологическим контрактом понимается традиционно принимаемые ожидания сторон трудовых отношений – гарантия занятости, адекватного вознаграждения, развития карьеры со стороны работодателя в обмен на лояльность, готовность к долгосрочным отношениям со стороны работника (многие элементы традиционного психологического контракта приводились выше).

Однако глобальные изменения в экономике (глобализация, смещение в сторону гибких форм, переход от локальных к транснациональным рынкам труда, технологии (развитие информационных технологий, сокращение жизненных циклов производимых товаров) оказывают влияние на содержание современного психологического контракта между работодателем и работником.



Рис. 14.3. Связь между высвобождением персонала и синдромом «уцелевших»

В «новом» психологическом контракте от работника ожидается большая организационная гибкость, способность адаптироваться к изменениям, а ожидание лояльности и преданности организации отходит на второй план. Тем не менее, несмотря на различное содержание психологического контракта для обоих типов организаций, вероятность возник-



новения негативных последствий после проведения кампании частичного или массового высвобождения персонала существует в обоих случаях. Поэтому в задачи менеджмента должно входить управление возникшей ситуацией (предотвращение ее возникновения), так как негативные эффекты, порождаемые высвобождением персонала, могут выражаться в экономических потерях, приносимых остающимися работниками.

В отличие от предприятий нашей страны, где затраты на формирование кадров управленцев или рабочих учитываются отдельной статьей в себестоимости производства продукции, в фирмах западных стран уже в 60-х гг. была отработана теоретическая модель «экономической оценки человеческих ресурсов» по управлению персоналом. Суть данного метода состоит в том, что в специальных счетах учитываются затраты на «человеческие ресурсы», которые рассматриваются либо как долгосрочные вложения, либо списываются как потери.

Важнейшими статьями затрат являются отбор персонала, ввод в должность, обучение в процессе работы в фирме, выплаты на социальное страхование и другие вложения в персонал. Поэтому увольнение работника с предприятия до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, смерть приравниваются к потерям капитала. Причем затраты на замещение работника поддаются более менее детальной калькуляции.

При уходе с предприятия квалифицированного специалиста, дополнительно учитываются потери снижения объема производства в результате образования вакантной должности, снижения производительности труда, низкой производительности вновь принятого работника в период его адаптации.

При полной инвентаризации всех затрат и возможных негативных аспектов, сопровождающих высокую текучесть кадров, они могут составлять: на замену рабочих 7–20 %, специалистов 18–30 %, на замену управляющих свыше 20 %, в отдельных случаях 100 % годового оклада.

Даже с учетом условностей допущений, принимаемых в подобных оценках, это подтверждает необходимость предприятия грамотных управленческих действий в процессе высвобождения персонала.

Оценка потерь от замены персонала на наших предприятиях или совсем не производится (что характерно для большинства предприятий), или оценивается укрупненно по трем факторам:

- снижение производительности труда с момента подачи заявления об уходе до фактического ухода (25 %);

- прямые потери предприятия (время между увольнением работника и трудоустройством нового работника – 30–40 дней);
- снижение производительности труда в период адаптации нового работника на 25 % в течение 30–60 дней.

Итак, по своим последствиям процесс высвобождения персонала далеко не однозначен. Положительные и отрицательные последствия высвобождения можно рассмотреть и применительно к различным участникам трудовых отношений – работникам (высвобождаемым и оставшимся после высвобождения) и работодателю (рис. 14.4).

Для уходящих работников позитивными моментами являются:

- ожидаемый рост доходов на новом месте;
- улучшение перспектив карьеры;
- расширение связей;
- приобретение более подходящей по содержанию работы.

В то же время работники в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться вообще без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат (после ухода «конфликтных» работников он может измениться и в лучшую сторону).

Для организации мобильность персонала позволять решить следующие задачи, в частности:

- избавление от аутсайдеров;
- приток сотрудников с новыми взглядами;
- омоложение коллектива;
- стимулирование изменений;
- повышение внутренней активности и гибкости.

В то же время мобильность персонала сопровождается, как правило, и негативными эффектами:

- дополнительные затраты (связанные с набором и временной заменой кадров, обучением, нарушением коммуникаций);
- потери рабочего времени;
- снижение трудовой дисциплины, рост брака, показатели абсентеизма, недопроизводство продукции, риск судебных издержек и т. д.

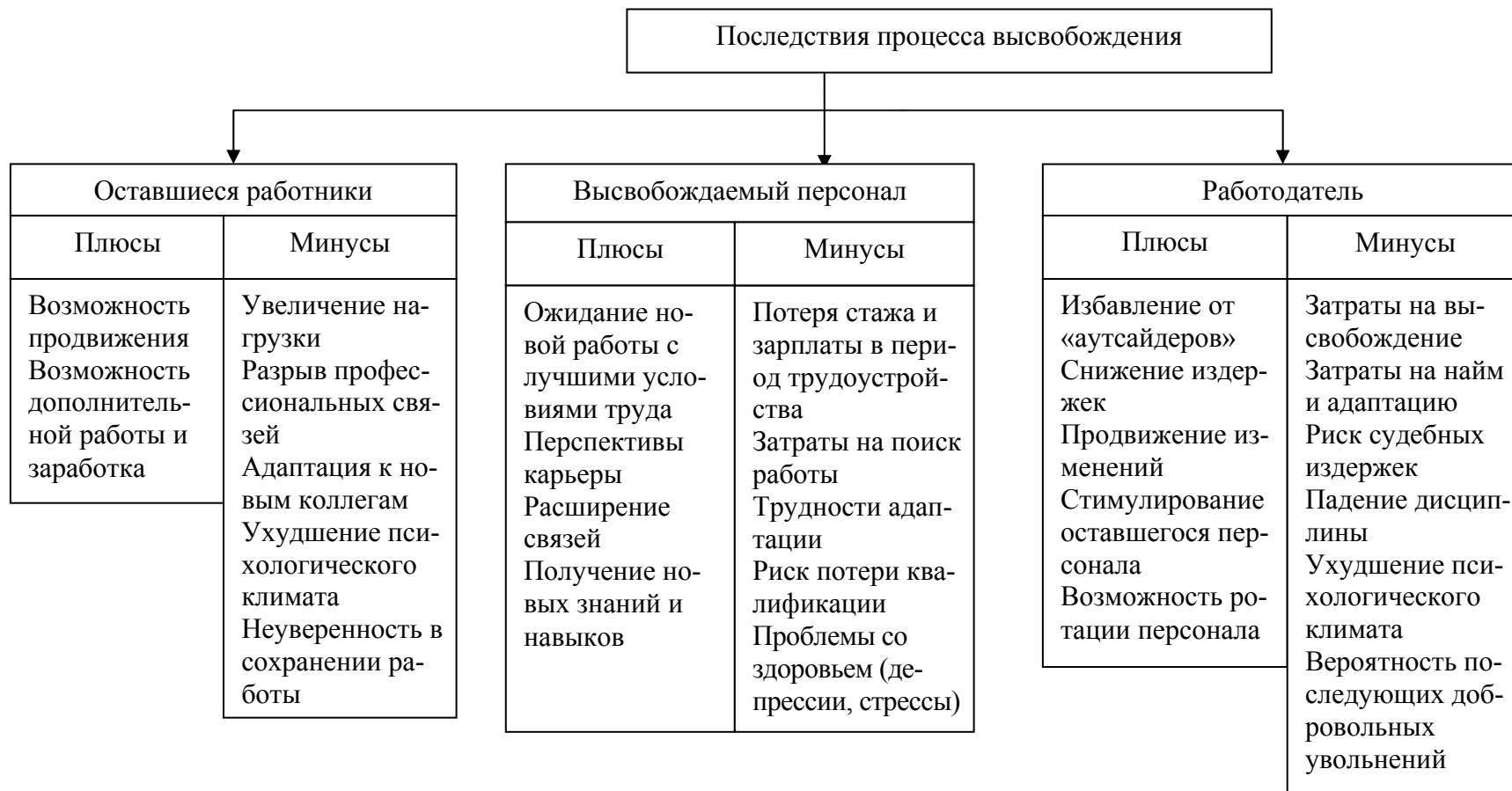


Рис. 14.4. Последствия высвобождения для различных категорий персонала

## 14.2. Подсистема высвобождения персонала и принципы управления высвобождением

В рамках системы управления персоналом подсистема высвобождения имеет следующую структуру (рис. 14.5).

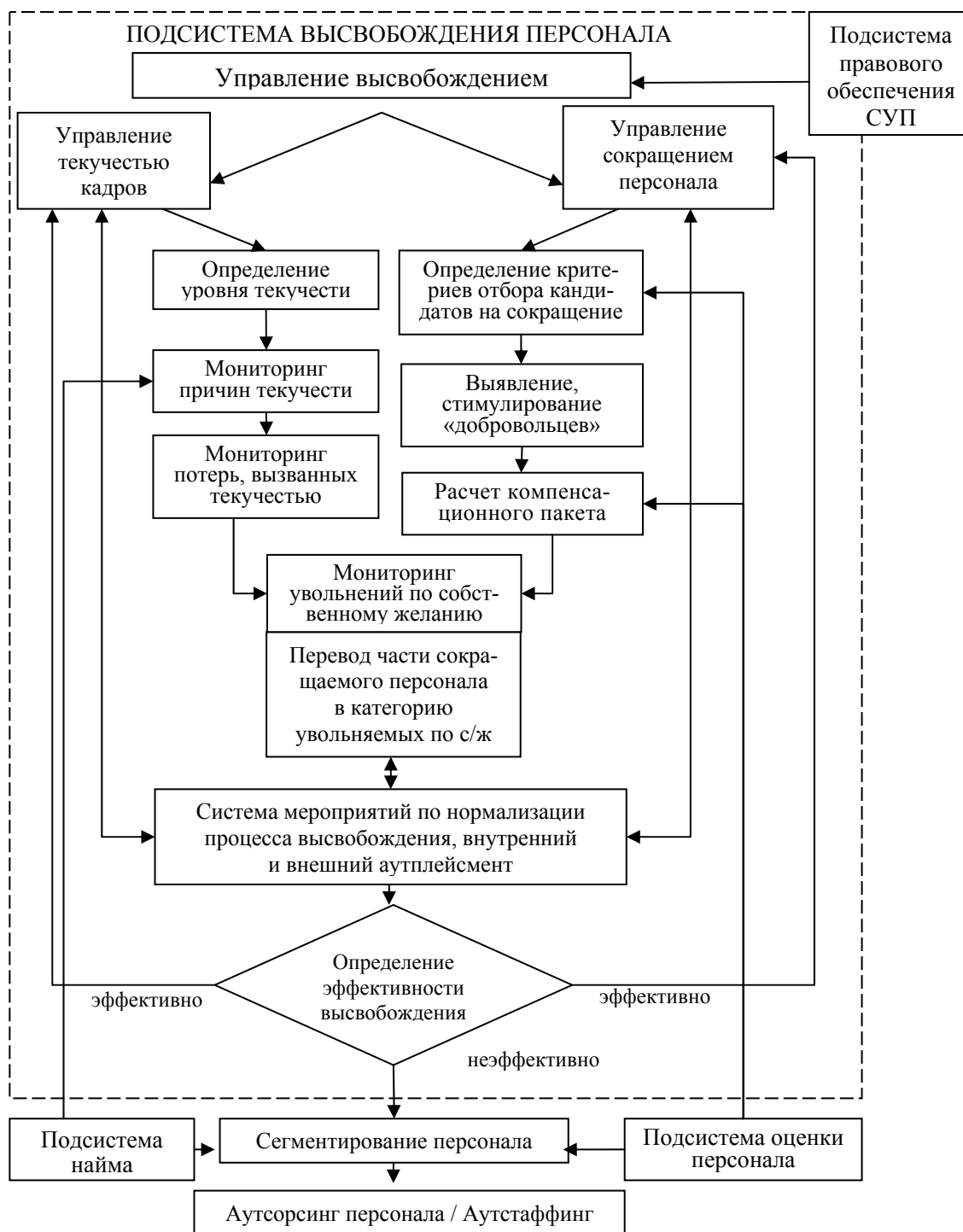


Рис. 14.5. Структура подсистемы высвобождения персонала

Деятельность организации в отношении процесса высвобождения персонала должна опираться не только на общие принципы управления в организации, но и на свои более частные принципы (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Принципы управления высвобождением в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Законности	Комплекс мероприятий по высвобождению персонала должен основываться на соблюдении требований действующего законодательства
Объективности критериев отбора сотрудников, подлежащих высвобождению	Критерии отбора сотрудников, подлежащих высвобождению, должны основываться на результатах объективной оценки профессиональной деятельности данных сотрудников в рамках данной организации
Открытой коммуникации	Информация о причинах увольнений, критериях отбора, компенсации увольняемым работникам, перспективах их возвращения в организацию, другим аспектам высвобождения, по возможности должна быть доступна не только увольняемым, но и остающимся работникам
Содействия	Организация имеет не только ресурсы для содействия высвобождаемым работникам, но и возможность для осуществления содействия
Последовательности	Инициировав процесс высвобождения, работодатель должен провести его решительно и последовательно

Конкретизируем содержание обозначенных принципов.

*Принцип законности* (соблюдения трудового законодательства) – в случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные финансовые издержки, а ее репутации будет нанесен существенный ущерб.

*Принцип объективности критериев отбора сотрудников, подлежащих высвобождению* – такими критериями могут являться (в дополнение к факту ликвидации рабочего места) стаж работы в организации, наличие дисциплинарных взысканий, отсутствие длительных пропусков работы (по болезни и т. п.), итоги аттестации, рейтинговые оценки, оценки компетентности. Важно, чтобы определенные однажды критерии не пересматривались в процессе одной кампании по высвобождению.

*Принцип открытой коммуникации* – организация коммуникационной кампании при высвобождении имеет своей целью предоставление работникам наиболее полной информации о причинах увольнений,

критериях отбора, компенсации увольняемым работникам, перспективах их возвращения в организацию.

При этом необходимо проявить максимальную честность и открытость в сочетании с уважением и тактом в отношении высвобождаемых сотрудников. Непосредственное участие в информационной кампании высших руководителей организации через встречи с сотрудниками, обращения к ним, записанные на видео или опубликованные во внутренней газете компании, предполагается, придаст ей значимость и заметно повысит ее результативность.

*Принцип содействия* – часто организация способна оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве. Конкретные размеры помощи определяются требованиями законодательства, финансовым состоянием компании, традициями. Важно, чтобы сотрудники (как увольняемые, так и остающиеся) поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем даже в момент высвобождения.

*Принцип последовательности* – работодатель должен действовать не только решительно, но и последовательно. Приняв решение о высвобождении персонала и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь. Затягивание с высвобождением не только не позволяет компании сократить свои издержки (основная цель сокращения), но и крайне негативно сказывается на моральном духе сотрудников, системе ценностей организации, порождает множество слухов и сплетен, отрывает работников от производительной деятельности.

### **14.3. Предотвращение увольнений и поощрение добровольных увольнений**

Высвобождение персонала, являясь стадией управления персоналом, как никакая иная, регламентируется правовыми нормами. Трудовое законодательство традиционно определяет основания прекращения трудовых правоотношений, порядок увольнения (включая сроки предупреждения, в некоторых случаях – категории лиц, имеющих преимущественное право для оставления на работе при угрозе увольнения), гарантии и компенсации увольняемым работникам.

Однако прежде, чем приступать к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство может использовать другие, менее болезненные средства. В первую очередь логично прекратить текущий прием на работу. Вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся в силу естественной текучести кадров рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению. Как правило, такая кампания сопровождается массовым переобучением персонала, что само по себе является временным средством сокращения внутриорганизационного предложения рабочей силы. Организации могут направлять своих сотрудников и на длительное обучение с отрывом от производства.

Перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу. Эти методы так же, как предоставление неоплачиваемых отпусков, наиболее эффективны для использования в отраслях с сезонными колебаниями спроса – туризме, на транспорте, сельском хозяйстве, строительстве. При переводе сотрудников на сокращенное рабочее время и предоставлении неоплачиваемого отпуска, руководству следует уделить особое внимание соблюдению требований трудового законодательства, чтобы избежать неприятных последствий в виде судебных разбирательств и финансовых санкций. Указанные меры влекут за собой изменение обязательных условий труда, об изменении которых работодатель должен предупредить работника не менее, чем за два месяца. Кроме того, руководство должно четко представлять, когда вновь ожидается появление потребности в дополнительной рабочей силе, поскольку сокращенное рабочее время оказывает деморализующее влияние как, на самих «пострадавших», так и на всю организацию, и не может быть использовано в качестве долгосрочного средства оптимизации численности.

Если же приведенные выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, организация вынуждена разработать программу высвобождения персонала. В разработку и реализацию этой программы могут закладываться принципы, указанные выше.

Поскольку потребности организации в рабочей силе изменяются как в сторону сокращения, так и в сторону увеличения, отделу управления персоналом необходимо поддерживать базу данных на работников, уво-

лившихся по собственному желанию или по сокращению. В случае появления потребности в дополнительных сотрудниках, эти люди могут стать первыми кандидатами для приема на работу, так как они знают организацию, в их развитие организация вложила существенные средства, их опыт и квалификация могут прекрасно послужить ей в будущем.

Один из подходов, ведущий к минимизации затрат и максимизации эффективности в управлении персоналом, заключается в содействии увольнений по собственному желанию. Правовой основой добровольных увольнений на отечественных предприятиях будет являться ст. 78 ТК РФ, согласно которой трудовой договор может быть расторгнут в любое время по обоюдному соглашению. Соглашение сторон является самостоятельным основанием прекращения трудового договора (п. 1 ст. 77 ТК РФ). Кроме того, с точки зрения работника, добровольным будет увольнение и по ст. 80 ТК РФ – увольнение по собственному желанию, так как п. 3 ст. 77 предполагает возможность расторжения трудового договора по инициативе работника. Поскольку и в том, и в другом случае обязательно наличие «доброй воли» работника, то оба вида будут характеризовать добровольность увольнения – т. е. можно говорить о двух видах добровольного увольнения.

Следует указать на правовые особенности этих сходных с управленческой, но самостоятельных с правовой точки зрения двух оснований (табл. 14.2).

С позиции работодателя стимулирование увольнения по данному основанию выгодно в силу ряда предоставляемых преимуществ, которые можно сформировать в три группы – организационные, экономические и психологические (рис. 14.6).

Таблица 14.2

Правовые различия видов добровольного увольнения

Различия	Расторжение трудового договора по соглашению сторон	Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию)
Норма ТК РФ	п. 1 ст. 77 ТК РФ ст. 78 ТК РФ	п. 3 ст. 77 ТК РФ ст. 80 ТК РФ
Волеизъявитель	Работник и работодатель	Работник
Срок предупреждения	Нет	2 недели
Время расторжения	В любое время	Через 2 недели после подачи письменного заявления либо в течение срока предупреждения (по соглашению с работодателем)





Рис. 14.6. Поощрение добровольных увольнений, преимущества и методы управления

Организационные преимущества таковы:

– Отсутствие необходимости в уведомлении и соблюдении сроков уведомления. Поскольку в данном случае предполагается, что увольнение одобряют обе стороны трудового договора, работник и работодатель, то в этом случае ни для одной из сторон не возникает необходимости уведомлять другую сторону заранее (как, например, при увольнении по собственному желанию, где работник должен письменно предупредить работодателя за две недели, или при сокращении, когда уже работодатель должен предупредить работника не менее чем за два месяца). Это обстоятельство является особенно важным для работодателя, поскольку при необходимости сокращения персонала, как правило, фактор времени играет большую роль.

– Гибкость в определении сроков проведения увольнения. При достижении согласия по добровольному увольнению сроки его проведения зависят также от согласия сторон.

– Независимость от срока действия трудового договора. Увольнение по соглашению не зависит от того, на какой срок (определенный или неопределенный) заключался трудовой договор. Действительно, трудовой договор заключается по соглашению сторон, поэтому и прекращен он может быть по соглашению сторон в любое время.

– Отсутствие зависимости от наступления определенных юридически значимых фактов, с которыми закон связывает увольнение. Во всех случаях, когда инициатором расторжения трудовых отношений выступает работодатель, для принятия решения об увольнении требуется установление юридических фактов (например, соответствующих результатов аттестации – при увольнении по несоответствию работника занимаемой должности по подп. «б» п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) или целых юридических составов (совокупностей фактов). Данное же основание увольнения выгодно работодателю в силу того, что нет необходимости ждать наступления определенных обстоятельств.

– Высокая степень управленческого контроля. Поощрение добровольных увольнений позволяет работодателю целиком и полностью влиять на процесс высвобождения – определение сроков, условий, размера компенсации и т. д.

– Помимо организационных преимуществ можно выделить следующие экономические преимущества:

– Отсутствие обязательств по выплате выходного пособия. Закон не связывает с этим основанием увольнения обязательство со стороны работодателя производить определенные компенсационные выплаты. Поэтому у работодателя и работника появляется возможность самостоятельно определить взаимоприемлемую величину компенсационного пакета.

– Минимизация риска обращения работника в суд. В этом случае работодатель максимально застрахован от действий работника против него и обращения в суд с иском о незаконном увольнении и требованием о восстановлении на работе и оплате вынужденного прогула.

– Минимизация риска возникновения активных действий работников. В случае объявления работникам перспективы их массового со-

кращения, работники, недовольные таким решением, получают право на защиту своих интересов, и в том числе право на забастовку (ст. 409 ТК РФ), поскольку возникает коллективный трудовой спор (ст. 398 ТК РФ). Забастовка экономически невыгодна работодателю, поэтому ему необходимо предотвратить возникновение подобных ситуаций.

– Сохранение имиджа и деловой репутации. Из-за распространения среди общественности сведений о том, что предприятие сокращает персонал (и если к тому же сокращение сопровождается судебными исками, скандалами, распространением негативной информации о работодателе), может пострадать имидж самого предприятия среди клиентов, потребителей, поставщиков, партнеров. Если имидж предприятия тесно связан с маркетингом продукции, производимой им, это напрямую сказывается на экономических показателях деятельности предприятия – объемах выпуска, реализации, доле рынка. Сохранение корпоративного имиджа особенно важно для «публичных» организаций – национального и международного масштаба; предприятий, ассоциируемых с конкретными территорией, регионом, городом.

Наконец, немаловажно упомянуть и о психологических преимуществах, приобретаемых как работодателем, так и работниками (увольняемыми и остающимися) вследствие осуществления увольнений на добровольной основе.

– Обоюдное волеизъявление. Подведение работника к решению о добровольном увольнении отвечает договорному духу регулирования трудовых правоотношений – в этом случае воля участников этих отношений выражает принцип свободы трудового договора. Добровольность снимает риск возникновения претензий различного характера сторон трудовых отношений друг к другу.

– Минимизация риска возникновения синдрома «уцелевших». Формы проявления данного синдрома и его последствий для работников и работодателя рассмотрены выше.

– Сохранение отношений, контактов. Проводя политику высвобождения персонала на стратегической основе, необходимо заботиться не только о проблемах, стоящих перед организацией сегодня, но и формировать базу для благоприятного развития трудовых отношений в будущем. Работники, увольняемые сегодня, могут перейти завтра в категорию потребителей, клиентов, подрядчиков, поставщиков, партнеров. Также необходимо учитывать возможность привлечения увольняемых

работников к сотрудничеству в будущем, на основе нового трудового договора (включение увольняемых работников в кадровый резерв предприятия).

Диапазон применяемых на практике методов поощрения добровольных увольнений может быть достаточно широким:

- Налаживание каналов обратной связи. Отсутствие знаний менеджмента о трудовой мотивации своих работников ведет к неэффективному распределению ресурсов организации, применению неадекватных методов воздействия на работников. Объявляя намерение сократить персонал, работодателю наиболее важно выявить категорию персонала с наименьшей трудовой мотивацией, и в первую очередь работать с ней. Каналы обратной связи могут быть налажены с помощью использования социологических различных инструментов: обследований, анкетирования, интервьюирования. Функционирование каналов обратной связи на постоянной основе позволит иметь работодателю своеобразный «буфер» для последующих решений об увольнении.

- Проведение аттестации, оценки персонала. При использовании аттестации в качестве инструмента в проведении высвобождения можно использовать два подхода – «жесткий» и «мягкий». Первый предполагает выявление несоответствия работника занимаемой должности и возможное последующие расторжение с ним трудового договора по соответствующему основанию (подп. «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ), при этом работодатель может спекулировать этим обстоятельством, применяя «тактику запугивания». Второй подход корректнее, так как основан на гласности и открытости информации, полученной в ходе аттестации – всем работникам объявляются ее итоги, но без выводов, а как информация к размышлению. При этом для объявления работнику его слабых результатов и позиций аттестация может и вовсе не проводиться, а вывод о слабых результатах работы формируется на основе анализа текущей деятельности работников.

- Предоставление дополнительного компенсационного пакета. Метод, именуемый в западной управленческой практике, как «Золотое рукопожатие». При его использовании намеченным к высвобождению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. При этом предприниматель избегает не-

обходимости проводить консультации с профсоюзами и получать решения от властей.

– Зачисление в кадровый резерв после высвобождения. Если стратегия управления персоналом и управления высвобождением в частности реализуется как комплекс долгосрочно-ориентированных мероприятий, то предприятие должно быть готово к дополнительному набору кадров после прохождения полосы кризиса. В этом случае дальновиднее подготовить кадровый резерв для последующего набора, в который в первую очередь должны войти увольняемые работники, так как они предоставят преимущества фактически внутреннего найма (низкие расходы на наем, отбор и подбор, адаптацию и т. д.).

В современной российской экономике поощрение добровольных увольнений наряду с другими методами сокращения занятости только начинает применяться в качестве официальной корпоративной идеологии в области управления персоналом.

#### **14.4. Управление высвобождением персонала**

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ, стратегия на привлечение дешевой рабочей силы).

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить через возможность планирования предстоящего высвобождения, увязки процесса высвобождения с процессом найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии.

Управление высвобождением персонала в части разрешения проблем с излишней текучестью предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой в значительной степени следует возложить непосредственно на кадровую службу организации.

В рамках этого процесса можно выделить ряд стадий, рассмотренных на рис. 14.7.

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

### Этап 1. *Определение уровня текучести кадров.*

На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Однажды достигнутый уровень текучести не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие / отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести. В определении уровня текучести кадров, обусловленного социально-экономической ситуацией важную роль будет играть и кластерный анализ – соответствующих показателей предприятий, сходных по отраслевой принадлежности, уровню технологии, структуре персонала и т. п.

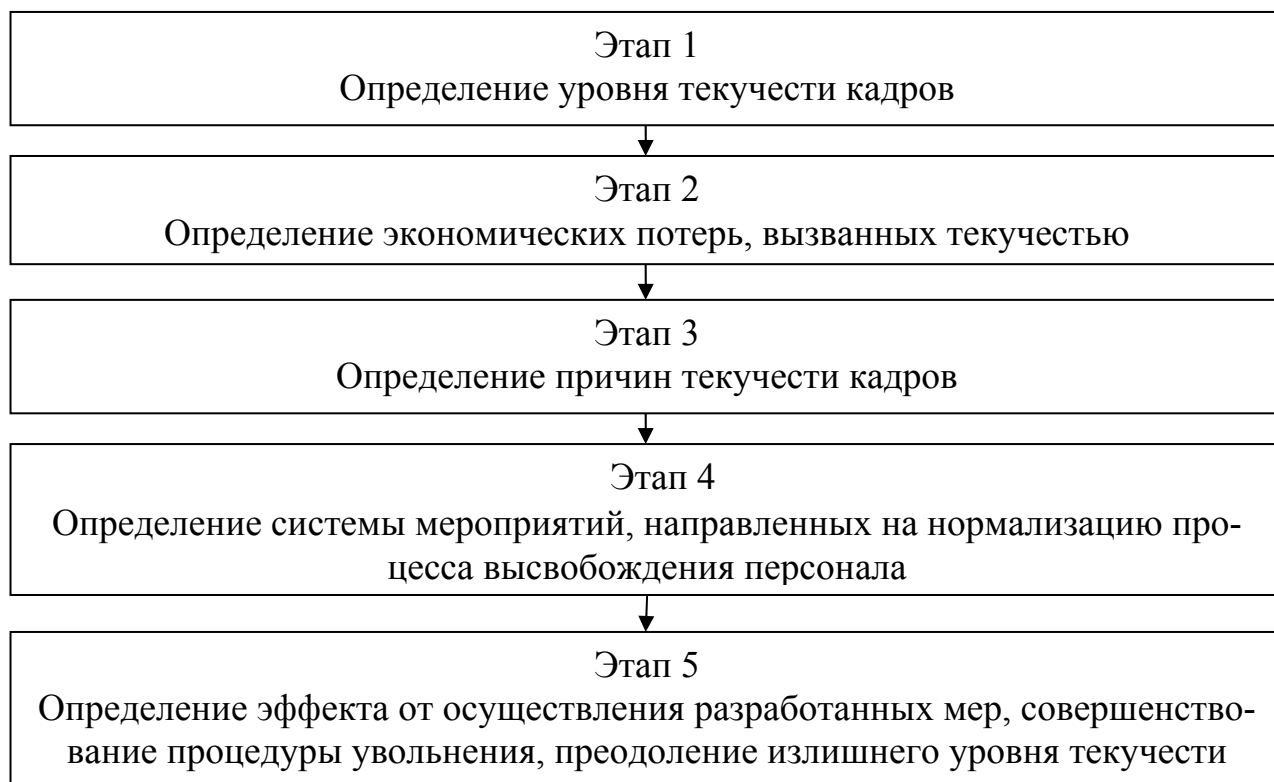


Рис. 14.7. Этапы управления текучестью кадров

Этап 2. *Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.*

На наш взгляд, это наиболее важный этап и в то же время один из самых трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда.

Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь.

Можно рассмотреть следующую совокупность показателей (рис. 14.8).

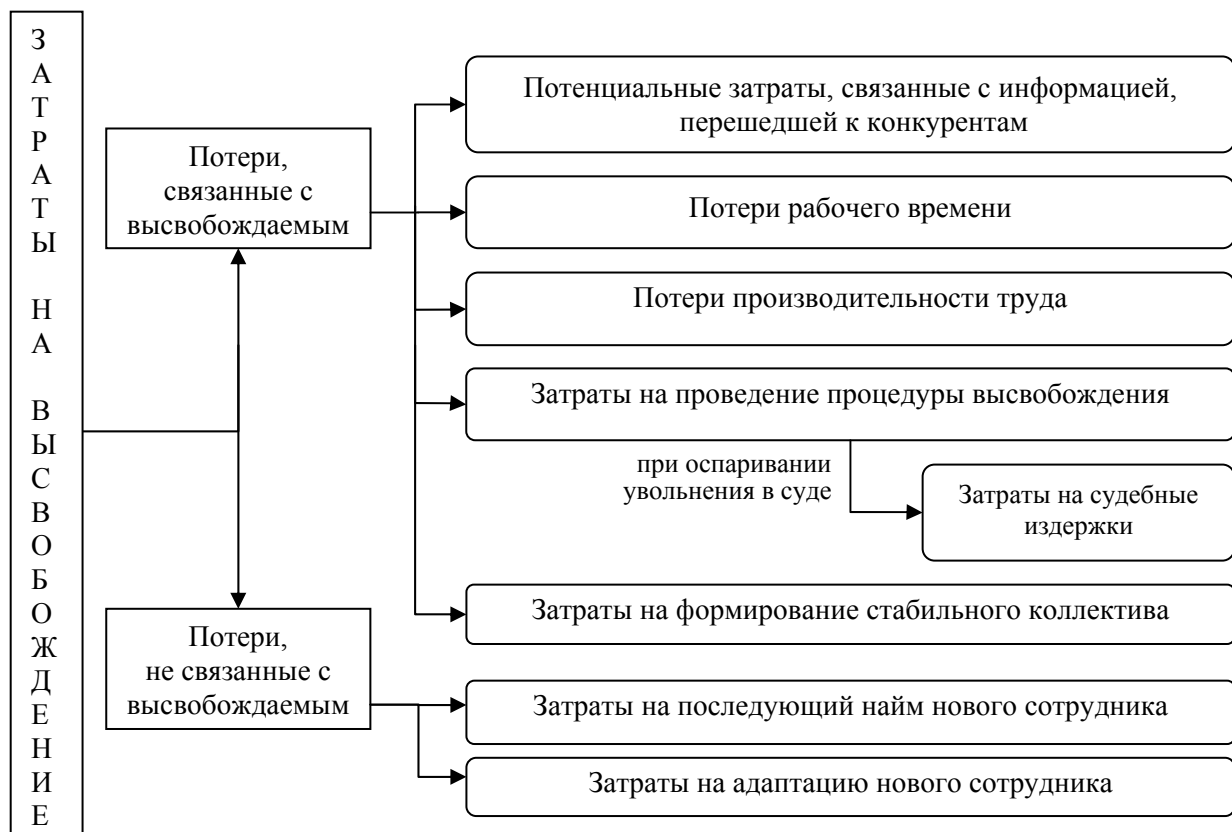


Рис. 14.8. Затраты на высвобождение персонала

Рассмотрим подробнее указанные виды затрат.

*Потенциальные затраты, связанные с информацией, перешедшей к конкурентам.* Эти возможные затраты образуются при утечке секретной информации, ноу-хау, наработанных клиентов, поставщиков и другой информации, перешедшей к конкурентам вместе с уволенным работником. Подходы к калькуляции таких затрат зависят от конкретной ситуации и вида информации, но нам представляется, что эта статья затрат по своей значимости может перекрыть все остальные затраты высвобождения.

*Потери рабочего времени.* Это интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию.

*Потери, вызванные проведением процедуры высвобождения,* которые включают:

- выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились). Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Консультацию по данным вопросам может дать юридическая служба (юрист) предприятия, т. е. можно рассчитать «переплаченные» средства и также включить их в потери;

- затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение.

*Потери, связанные с судебными издержками, незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула:*

$$\Pi = \text{СИ} + \text{ВП},$$

где СИ – судебные издержки и пошлины; ВП – сумма оплаты за время вынужденного прогула работника.

Эта статья потерь может быть весьма значительной, так как шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики. Даже в случае положительного исхода судебного разбирательства для работодателя (соответственно ВП = 0), в любом случае работодатель несет судебные издержки (оплата пошлины, работа экспертов и т. п.).

*Потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место:*



- затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.);
- затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуры отбора – тестирование, собеседование, просмотр анкет и другое, и финансовые затраты на те же процедуры);
- затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);
- прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала;
- затраты на обучение принятого на работу сотрудника;
- затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);
- затраты на обучение с отрывом от производства;
- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала;
- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива, организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведения праздников и т. д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели и войдут в эту статью затрат.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако прежде необходимо выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

### *Этап 3. Определение причин текучести кадров.*

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван специфической производственно-хозяйственной деятельностью предприятия либо

несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором – следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием.

Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах.

Первый будет основываться на формальной критерии, разделяющей основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. Поэтому действенным инструментом анализа в данном случае будет кадровая статистика предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как: неудовлетворенность уровнем оплаты труда, задержки выплаты заработной платы, причины личного характера, тяжелые и опасные условия труда, неприемлемый режим работы.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник – подчиненный», а следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т. д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет – из-за ухода в армию, женщин – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации.

Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей работодателя будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник ОТиЗ, отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т. п.).

Дело в том, что управленческий персонал менее подвержен движению, а поэтому может иметь более обстоятельную точку зрения по поводу реальных и потенциальных причин увольнения.

Наиболее приемлемые методы исследования – интервью либо анкетирование.

Сочетание исследований работников и менеджеров направлено также и на то, чтобы выяснить, как формируется психологический контракт с точки зрения работника (представление о справедливом и адекватном работодателе) и с точки зрения работодателя (представление о добросовестном работнике).

Зачастую готовность покинуть организацию формируется вследствие разрушения психологического контракта между работником и работодателем, когда неоправданные ожидания с одной и с другой стороны достигают критического уровня. В таком случае увольнение для работника – это дело времени (предложение новой работы, межличностный конфликт, задержка зарплаты, увольнение коллег, спад производства, любой другой повод в условиях «разрушенного» психологического контракта делает процесс увольнения работников неконтролируемым или слабоконтролируемым).

Таким образом, усилиями специалистов самой организации возможно провести три типа исследований в рамках этапа определения причин высвобождения, что даст фактический материал для дальнейшего анализа (рис. 14.9).

*Этап 4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.*

Возможно разделить меры на три основные группы:

– технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

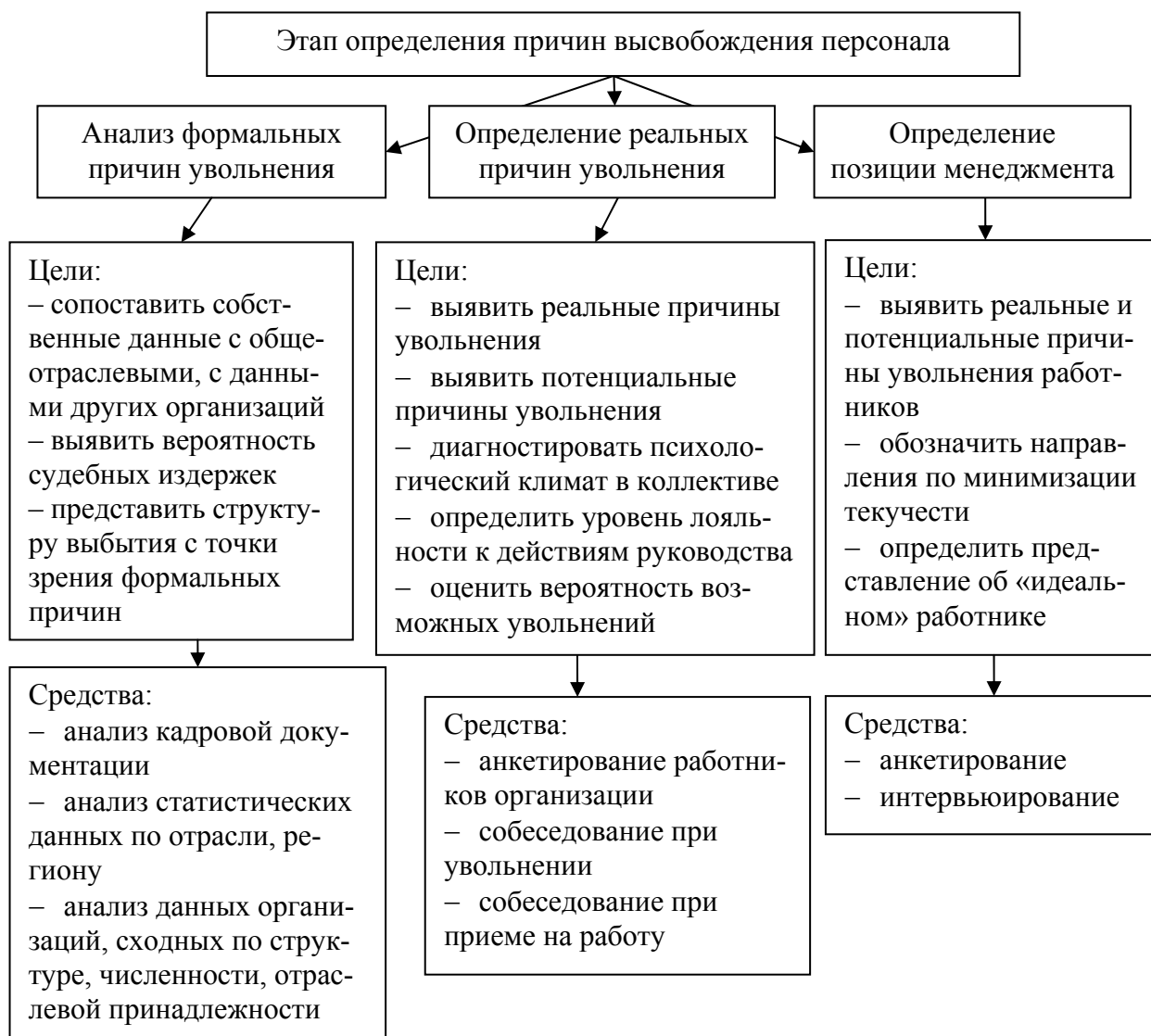


Рис. 14.9. Содержание этапа определения причин увольнения

Этап 5. *Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.*

Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издер-

жек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи – если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Стратегическое решение проблемы высвобождения предполагает передачу части функций по управлению персоналом организации сторонним организациям (аутсорсинга).

Конечно, с развитием сегмента услуг на рынке труда, для многих организаций, особенно в крупных городах России, решение обозначенных вопросов возможно переложить на специализированные агентства. Однако важно показать следующее: предлагаемый порядок деятельности прежде всего рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы.

#### **14.5. Внутренний аутплейсмент**

В качестве действенной меры в рамках управления высвобождением персонала в целом представляется обоснованным и возможным внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т. е. помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Причем на современном этапе развития профессиональных агентств рынка труда (региональных, прежде всего) вероятнее всего проводить процедуры, предусмотренные аутплейсментом, собственными силами.

Преимущества внутреннего аутплейсмента очевидны – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев, когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Стандартный набор процедур внутреннего аутплейсмента, на наш взгляд, должен включать элементы информационной, консультационной и психологической помощи (рис. 14.10).



Рис. 14.10. Содержание внутреннего аутплейсмента

Охарактеризуем содержание каждого направления помощи увольняемым работникам:

– **Информационный пакет.** Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма; список кадровых агентств (в том числе рекомендуемых и нежелательных кадровых агентств; список органов исполнительной власти по труду, служб занятости, инспекции труда; информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; список фирм, где набирается персонал).

– **Консультационный пакет.** Обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, обучение и помощь в составлении эффективного резюме; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию.

– **Психологический пакет.** Процедура объявления об увольнении (время, форма объявления, обстановка, ответственное лицо) должна быть отработанной; зачисление в «кадровый резерв» и т. д.

Такое разграничение достаточно условно, так как, например, консультирование уже предполагает передачу определенной информации (информационная помощь), а сам факт консультации обычно воспринимается работником положительно (психологический эффект).

Поэтому все процедуры являются взаимосвязанными и взаимодополняемыми.

В информационной помощи могут участвовать специалисты кадровой службы (службы управления персоналом), юрист; в консультационной помощи – юрист, психолог, менеджер по персоналу; в психологической – менеджер по персоналу, психолог. Кроме того, такое понимание содержания внутреннего аутплейсмента позволяет отнести одни мероприятия на выполнение собственными силами (к примеру, информационный блок), а другие – сторонним исполнителям (профессиональным психологам; агентствам, предоставляющим услугу по аутплейсменту). Такое разделение управленческих воздействий представляется важным, так как далеко не многие работодатели готовы при высвобождении персонала тратить дополнительные средства на услуги профессиональных агентств (такие услуги попросту еще недостаточно развиты), ведь чаще всего основной целью предстоящего сокращения как раз и является снижение издержек на рабочую силу.

Услуги по аутплейсменту обычно оплачиваются предварительно и обходятся работодателю по-разному – от месячного оклада специалиста до 25 % годового оклада специалиста при разработке индивидуальной программы аутплейсмента.

Такие достаточно простые процедуры позволят снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним); уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам; сохранить положительный имидж компании и в то же время остаться в приемлемых отношениях с увольняемым сотрудником.

***Роль коллективного договора в управлении высвобождением персонала.*** Внутренний аутплейсмент может и должен иметь нормативное закрепление на уровне организации. В арсенале средств у сторон трудовых отношений, работников и работодателей, есть набор инструментов, позволяющих зафиксировать определенные гарантии занятости не на уровне минимально закрепленного федеральным законодательством, а на индивидуальном или же локальном.

Центральную роль в локальном нормотворчестве по праву занимает коллективный договор, как социально-партнерский акт, выражающий в идеале консенсус между желаниями коллектива и возможностями работодателя.

Для целей эффективного управления высвобождением персонала логично задействовать возможности коллективно-договорного регулирования, а именно – прописывать гарантии содействия занятости в коллективных договорах, правилах внутреннего трудового распорядка, положениях об оплате труда и т. п. К примеру, на многих российских предприятиях действенными обязательствами по предотвращению массового высвобождения работников являются следующие меры, прямо закрепляемые в коллективном договоре в качестве обязательств работодателей:

- сокращение продолжительности рабочего дня (недели);
- предоставление желающим отпусков без сохранения заработной платы (по личному заявлению);
- ликвидация вакансий;
- ограничение сверхурочных работ;
- снижение административно-управленческих расходов;
- перевод на работу, с согласия работников, в другие подразделения и организации, в том числе с сезонным характером работы;
- стимулирование работников, имеющих право на пенсию, к увольнению по собственному желанию (соглашению сторон);
- первоочередное увольнение работников, принятых по совместительству, а также временных работников;
- определение критериев массового высвобождения<sup>1</sup>;
- право пользования высвобождаемыми работниками на некоторое время благами и услугами, доступными для лиц, состоящих в трудовых отношениях (например, санаторно-курортным лечением, детскими дошкольными учреждениями и другими объектами соцкультбыта, сохранение очередности на получение жилья по прежнему месту работы);
- предоставление оплачиваемого времени среди рабочей недели для самостоятельного поиска работы лицам, получившим предупреждение о предстоящем сокращении;

---

<sup>1</sup> При массовом высвобождении работники согласно ТК РФ имеют наибольшие права и гарантии, однако в самом ТК РФ критерии массовости не определяются.



- определение дополнительных к ТК РФ критериев преимущественного оставления на работе при проведении мероприятий по сокращению численности или штата;

- повышенные выходные пособия по различным основаниям увольнения, в том числе и по собственному желанию;

К примеру, по результатам исследования HayGroup (опрос 400 российских компаний из 18 секторов экономики в начале апреля 2015 г.) в числе наиболее популярных мер по оптимизации расходов на персонал, не прибегая к сокращению численности, отмечены следующие: изменение графика работы или сокращение рабочей недели (16 %), уменьшение / отмена доплат (10 %), перевод работников на другие должности с понижением оклада (5 %)<sup>1</sup>.

Рассмотрим некоторые из этих мер более подробно.

Так, важной составляющей коллективного договора является определение критериев массового высвобождения. При массовом высвобождении работники согласно ТК РФ имеют наибольшие права и гарантии (к примеру, работника об увольнении необходимо предупредить за три месяца, а не за два, как при обычном сокращении), однако в самом ТК РФ критерии массовости не определяются – эти вопросы призваны решать социально-партнерские акты (коллективный договор, отраслевые и региональные соглашения). Понятно, что для конкретного предприятия, региона, отрасли массовость при увольнении может быть разной. И часто данные критерии прописываются не на уровне коллективного договора, а в отраслевых и (или) территориальных соглашениях, обязательных для предприятий целой отрасли, территории.

Наиболее распространенными в российской практике является подход, при котором массовым высвобождением является увольнение определенного количества (либо процента численности) в течение определенного интервала времени (30, 60 или 90 дней). Конкретные цифры как раз и устанавливаются в социально-партнерском акте.

Правилом хорошего тона и «цивилизованного» расставания может выступать и нормы о сохранении (продолжения действия) льгот. В отношении бывших работников работодатели могут оставлять право пользования на некоторое время благами и услугами, доступными для

---

<sup>1</sup> Коптюбенко Д., Милюкова Я., Дерябина А. Российские компании передумали массово сокращать персонал из-за кризиса // Росбизнесконсалтинг. 2015. 12 мая. URL: <http://top.rbc.ru/economics/12/05/2015/554b4fb29a79479d4e66bafb/>.

лиц, состоящих в трудовых отношениях. Примеры подобных формулировок из российских коллективных договоров представлены ниже:

- за работниками предприятия, уволенными в связи с сокращением численности, на период их трудоустройства (но не более шести месяцев) сохраняется право пользования санаторно-курортным лечением, детскими дошкольными учреждениями и другими объектами соцкультбыта (ОАО «Свердловэнерго»);

- за сокращаемыми работниками предусмотрено право пользования санаторно-курортным лечением и оздоровительными базами на тех же условиях, что и за работающими на предприятии на период трудоустройства (не более шести месяцев) (ОАО «Пермская ГРЭС»);

- для высвобождаемых работников в течение двух лет сохраняется очередность на получение жилья по прежнему месту работы, в течение года – льготы по оплате за содержание ребенка в детском саду (50 % от утвержденной оплаты) (ЗАО «АЛРОСА»);

- работникам, высвобождаемым из компании и ее дочерних обществ в связи с сокращением численности или штата и признанным в установленном порядке безработными, на период безработицы, но не более 2 лет после увольнения, гарантируется сохранение очереди на улучшение жилищных условий по прежнему месту работы, а также возможность пользоваться лечебными учреждениями, а их детям – дошкольными образовательными учреждениями и оздоровительными лагерями на равных условиях с работниками, продолжающими работать в компании и ее дочерних обществах (ОАО «Газпром»).

В практику российских работодателей постепенно входит норма, широко распространенная за рубежом, предоставляющая оплачиваемое время среди рабочей недели для самостоятельного поиска работы лицам, получившим предупреждение о предстоящем сокращении.

Например, в коллективном договоре ОАО «Иркутскэнерго» для этих целей предоставляется четыре часа в неделю «в удобный для работника день», а в ОАО «Автомобильный завод «Урал» – те же 4 часа в неделю, но «по согласованию с работодателем». Работниками ОАО «Газпром» в подобных ситуациях предоставляется один день в неделю с сохранением среднего заработка; ОАО «АНХК», ОАО «РИТЭК» и ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» «не менее 8 часов рабочего времени в неделю»; ОАО «ВСЖД» – до трех рабочих дней в месяц.

Напомним, что ТК РФ вообще не предусматривает предоставления оплачиваемого времени для поиска работы в период сокращения, поэтому данное обязательство будет весьма кстати для сотрудников, получивших на руки уведомление о сокращении. Шансы на трудоустройство возрастают, а следовательно, снижаются риски судебных тяжб и конфликтов при увольнении.

Российское трудовое законодательство особое значение придает критериям преимущественного оставления на работе при проведении мероприятий по сокращению численности или штата. В ч. 1 ст. 179 ТК РФ определяется два первоочередных критерия (уровень производительности и квалификации) и другие критерии (ч. 2 ст. 179 ТК РФ), равной силой с которыми обладают и те, которые социальные партнеры считают нужным включить в коллективный договор (ч. 3 ст. 179 ТК РФ). Именно последние критерии так называемой третьей очереди предоставляют широкое поле для локальных инициатив и собственных социальных гарантий. Вот примеры таких защищенных от сокращения категорий персонала, встречающиеся в современных российских коллективных договорах:

- работники предпенсионного возраста за два года до пенсии;
- одинокие матери и отцы, воспитывающие детей без матери, при наличии ребенка в возрасте до 16 лет;
- лица, совмещающие работу с учебой, если обучение совпадает с интересами предприятия;
- работники, обучающиеся в вузах по договору с предприятием;
- изобретатели;
- работающие инвалиды, получившие трудовое увечье, профессиональное заболевание в компании;
- лица, имеющие государственные и отраслевые награды;
- работники из одной семьи (например, мужа и жены);
- лица, в семье которого один из супругов официально имеет статус безработного;
- работники, состоящие в кадровом резерве компании;
- работники, допущенные к государственной тайне на постоянной основе;
- герои СССР, РФ и полные кавалеры ордена Славы;
- работникам из числа детей-сирот.

Одним из признаков «сильного» коллективного договора, особенно в условиях кризиса, можно считать и определение специального раздела по содействию занятости, когда все вопросы, связанные с высвобождением персоналом в связи с сокращением численности (штата), выделены отдельно. Это могут быть такие разделы, как «Меры социальной защиты работников при реформировании и сокращении», «Гарантии содействия занятости», «Трудовые отношения и гарантии занятости» и т. п.

В заключение отметим, что набор средств при управлении высвобождением персоналом достаточно широк: это и меры содействия высвобождаемым в трудоустройстве, переподготовка и обучение, надбавки к пенсиям при досрочном выходе, зачисление в кадровый резерв, гарантии доступа к социально-бытовым благам после расторжения трудовых отношений. Потенциально, круг вопросов, так или иначе связанных с высвобождением, еще шире: действующее законодательство позволяет на уровне коллективного договора решать вопрос об увеличении срока предупреждения об увольнении, о предоставлении оплачиваемого времени для поиска работы самостоятельно, о повышении размера выходного пособия, о введении дополнительных критериев оставления на работе при сокращении.

В коллективный договор могут включаться и другие условия, которые не ухудшают положение работников по сравнению с уровнем прав и гарантий, установленным действующим законодательством. Наряду с такими параметрами коллективного договора, как длительный срок действия, разнообразие приложений, преобладание обязательственных условий над нормативными, широкий субъектный состав, профиль «сильного» коллективного договора всегда будет определять наличие программы содействия занятости и повышенный уровень гарантий высвобождаемым работникам в условиях кризиса. Ведь грамотный работодатель, проявляя заботу о высвобождаемом контингенте, демонстрирует не только культуру социального партнерства, но и свое отношение к коллективу в целом, получая взамен лояльность персонала и формируя при этом устойчивый психологический контракт как с имеющимися работниками, так и с потенциальными кандидатами.

В этом смысле, наверное, справедливо будет утверждение о том, что подобно тому, как друг познается в беде, работодатель познается в ситуации высвобождения.

## **Контрольные вопросы**

1. Что такое «психологический контракт» и каково его содержание применительно к трудовым отношениям в России?
2. Какие последствия могут сопровождать несправедливые увольнения для работника и работодателя?
3. Как связана подсистема высвобождения персонала с другими подсистемами СУП? Каково ее содержание?
4. На каких принципах основан процесс управления высвобождением персонала в организации?
5. В чем состоят преимущества добровольных увольнений для работника и для работодателя?
6. Из чего складываются затраты на высвобождение персонала?
7. Каково содержание внутреннего аутплейсмента и в чем преимущества его использования для работодателя?
8. По каким направлениям можно регламентировать вопросы высвобождения персонала в коллективном договоре?

## ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТОЙ ПЕРСОНАЛА

### 15.1. Социально-трудовые отношения: понятие, виды и типы, субъекты

Социально-трудовые отношения являются ключевым элементом любой экономической системы и комплекса общественных отношений, поскольку именно от их характера и совершенства непосредственно зависят качество трудовой жизни, социально-политическая стабильность в обществе, производительность труда и социально-экономический прогресс.

Научные теории, направленные на формирование действительно партнерских, эффективных социально-трудовых отношений и конструктивная практическая деятельность развитых стран в этой области стали одним из самых весомых достижений мировых цивилизаций<sup>1</sup>. Социально-трудовые отношения характеризуют экономические, психологические и правовые аспекты взаимосвязей отдельных людей и социальных групп в процессе трудовой деятельности<sup>2</sup>.

*Социально-трудовые отношения* – это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

В системе социально-трудовых отношений выделяются следующие структурные составляющие:

- субъекты социально-трудовых отношений;
- предметы социально-трудовых отношений и их структура;
- принципы и типы социально-трудовых отношений.

Структурные составляющие в системе социально-трудовых отношений приведены на рис. 15.1.

---

<sup>1</sup> Гришнова О. Экономика труда и социально-трудовые отношения. URL: [http://uchebnikionline.com/ekonomika/ekonomika\\_pratsi\\_ta\\_sotsialno-trudovi\\_vidnosini\\_-\\_grishnova\\_oa/sotsialno-trudovi\\_vidnosini\\_regulyuvannya.htm](http://uchebnikionline.com/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini_-_grishnova_oa/sotsialno-trudovi_vidnosini_regulyuvannya.htm).

<sup>2</sup> Гага В.А. [и др.]. Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения): учебник. Томск: Изд-во Том. гос. ун-та, 2008. 340 с.

Социально-трудовые отношения					
Субъекты СТО	Типы СТО	Уровни СТО	Уровни социального партнерства	Предметы СТО	
Индивидуум	Патернализм	Индивидуальный	Федеральный	Жизненные циклы человека	Кадровая политика организации
Группа	Партнерство	Групповой	Межрегиональный	Стадия № 1 (трудовое самоопределение, профориентации, профобучение)	Аттестация
Коллектив	Конкуренция	Смешанный	Региональный	Стадия № 2 (наем-увольнение; социально-профессиональное развитие; профессиональная подготовка и переподготовка; оценка труда; его вознаграждение, условия труда)	Контроль труда
Организация (предприятие)	Солидарность (принцип солидарности)	Региона	Отраслевой		Анализ труда
Территориальное образование	Субсидиарность (принцип subsidiarности)	Отрасли	Территориальный		Оценка эффективности труда
	Дискриминация	Организации (предприятия)	Локальный	Стадия № 3 (послетрудовая активность, пенсионное обеспечение)	Организация труда
	Конфликт				Нормирование труда
					Трудовые конфликты
					Трудовая мотивация

Рис. 15.1. Структурные составляющие социально-трудовых отношений<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Остапенко Ю.М. Экономика труда: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2007. 272 с.

Субъектами социально-трудовых отношений могут быть работник или группа работников, объединенных каким-либо системообразующим признаком. Соответственно, социально-трудовые отношения могут быть индивидуальными, когда с отдельным работодателем взаимодействует отдельный работник, а также групповыми или коллективными, когда работники (работодатели) взаимодействуют между собой. Поэтому социально-трудовые отношения могут подразделяться на двух-, трех- и многосторонние.

В качестве субъекта социально-трудовых отношений может выступать организация (предприятие) или их группа, а также территориальное образование. В этом же качестве мировое сообщество в определенных условиях рассматривает и отдельное государство.

Для современной экономики наиболее важными субъектами рассматриваемых отношений являются: наемный работник, союз наемных работников (профсоюз), работодатель, союз работодателей, государство<sup>1</sup>.

Рассмотрим основные характеристики субъектов социально-трудовых отношений) в условиях рыночной экономики (рис. 15.2).

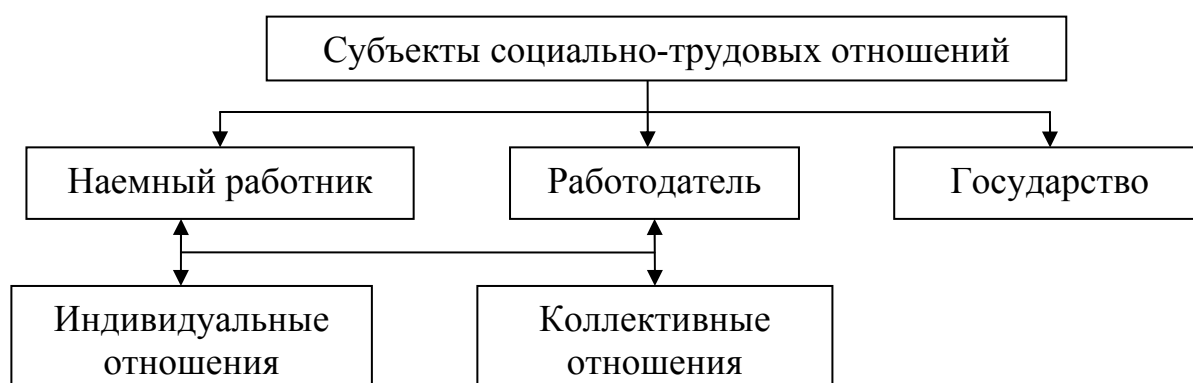


Рис. 15.2. Субъекты социально-трудовых отношений<sup>2</sup>

**Наемный работник** – это гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем предприятия или отдельным лицом. Договор найма может быть письменным или устным, но в любом случае он определяет социально-трудовые отношения между его участниками. В качестве наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать как отдельный работник, так и

<sup>1</sup> Генкин Б.М. Экономика и социология труда.

<sup>2</sup> Экономика труда: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Ю.П. Кокина, И.Э. Шлендера. М.: Магистр, 2010. 686 с.



группы работников, различающиеся по своему положению в социально-профессиональной структуре, направленности интересов, мотивации труда и другим признакам.

Основой групповых и индивидуальных различий выступают возраст, пол, состояние здоровья, степень образованности, профессиональная, должностная, отраслевая принадлежность, определяющие существенные стороны в трудовом поведении наемного работника. Весьма значимым для России фактором формирования модели трудового поведения наемных работников является их территориальное размещение<sup>1</sup>.

Наемный работник должен прежде всего обладать готовностью и способностью к личному участию в социально-трудовых отношениях, иметь определенную установку на предпочтительные способы участия в этих отношениях. Развитые трудовые отношения предполагают существование институтов, выступающих от имени наемных работников, защищающих их интересы.

Традиционно такими являются профессиональные союзы – массовые организации, объединяющие наемных работников, связанных общностью социально-экономических интересов. Это не исключает возможности существования и других организационных форм объединения наемных работников.

Профессиональный союз создается для защиты экономических интересов наемных работников или лиц свободных профессий в определенной сфере деятельности. Важнейшими направлениями деятельности профсоюзов являются: обеспечение занятости, условия и оплата труда.

**Работодатель** как субъект социально-трудовых отношений согласно международной классификации статуса в занятости – это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих лиц. Работодатель обычно является собственником средств производства. Однако в хозяйственной практике России работодателем считается также и руководитель в государственном секторе экономики, который нанимает работников по договору, например, директор государственного завода, хотя он сам является наемным работником государства и не владеет средствами производства<sup>2</sup>.

Роль **государства** в социально-трудовых отношениях исследована многими специалистами (Р. Фримен, М. Саламон и др.). Систематиза-

---

<sup>1</sup> Адамчук В.В. [и др.]. Экономика труда. М., 2004.

<sup>2</sup> Генкин Б.М. Экономика и социология труда.

ция их взглядов, анализ практического опыта деятельности государства в сфере социально-трудовых отношений показывает, что чаще всего государство выполняет здесь следующие роли: законодатель, защитник прав, регулировщик, работодатель, миротворец. Мера реализации каждой из этих ролевых функций государства, характер их сочетания в каждый конкретный момент времени определяются историческими, политическими, экономическими условиями развития государства. Поэтому роль государства в социально-трудовых отношениях может меняться, но в любом случае государство как субъект социально-трудовых отношений должно быть заинтересовано в эффективной самоидентификации и наемных работников, и работодателей, ибо только социально активные наемный работник и работодатель могут быть равноправными партнерами, достичь социального согласия, избежать экстремизма – сверхконфликтности в трудовых отношениях<sup>1</sup>.

Взаимосвязи между субъектами социально-трудовых отношений возникают на различных уровнях:

- работник – работник;
- работник – работодатель;
- профсоюз – работодатель;
- работодатель – государство;
- работник – государство и др.

Уровень социально-трудовых отношений определяется свойствами социальной среды, в которой функционируют субъекты этих отношений, т. е. можно выделить индивидуальный и коллективный уровень, уровень отрасли, организации, рабочего места и др.<sup>2</sup>

В зависимости от взаимосвязи субъектов социально-трудовые отношения могут быть:

- индивидуальными (когда с работодателем взаимодействует работник);
- групповыми или коллективными (когда работники и работодатели взаимодействуют между собой).

Важно отметить наличие двух форм существования социально-трудовых отношений:

1. Фактические социально-трудовые отношения, функционирующие на объективном и субъективном уровнях.

---

<sup>1</sup> Экономика труда / под ред. Ю.П. Кокина, И.Э. Шлендера.

<sup>2</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова.

2. Социально-трудовые правоотношения, которые отражают проекцию фактических социально-трудовых на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

Современные авторы отмечают возникновение такой проблемы, как расхождение между социальным партнерством как типом трудовых отношений, провозглашенным законодательством, с одной стороны, и реальными социально-трудовыми отношениями в организации, с другой стороны.

Типы социально-трудовых отношений по организационным формам<sup>1</sup> приведены в табл. 15.1.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют психологические, этические и правовые формы взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

Рассмотренные типы социально-трудовых отношений в чистом виде не существуют, а выступают в форме моделей, имеющих качественное разнообразие типов социально-трудовых отношений. Это связано с влиянием множества факторов: социальной политикой в государстве, глобализацией экономики, развитием общественного труда и производства. Исторический опыт показывает, что при становлении социально-трудовых отношений нового типа первоначально формируются новые субъекты отношений, а затем уже сами отношения.

Таблица 15.1

Типологическая модель социально-трудовых отношений

Типы	Критические замечания
Патернализм	Термины «государство» и «руководство организации» требуют обращения на себя внимания потому что: 1. Государство не является субъектом данного типа отношений на малых предприятиях 2. Наемные работники не взаимодействуют не с руководством организации, а с органом управления организацией (единоличным или конгениальным)
Социальное партнерство	Характеристика социального партнерства не согласована с определением этого явления, предусмотренного ст. 23 ТК РФ и, по сути, регламентирующего двустороннее (бипартизм) и трехстороннее (трипартизм) взаимодействия определенных субъектов
Конкуренция	Характеристика конкуренции посредством термина «соперничество» некорректна, так как конкурировать или соперничать могут

<sup>1</sup> Куракин А., Соловьев А. Социально-трудовые отношения в малом бизнесе: социальное партнерство или патернализм? // Кадровик. 2012. № 10. С. 59–66.

Типы	Критические замечания
	только субъекты, обладающие равным статусом (юридическим, экономическим и т. д.)
Солидарность	Общественно важные решения в социально-трудовой сфере не могут быть приняты путем достижения согласия людей, так как они не являются субъектами социальной политики. Более того, такие решения часто принимаются даже без согласия такого субъекта социальной политики, как Федерация независимых профсоюзов России
Субсидиарность	Это стремление человека к личной ответственности. Но стремление человека – это не действие и взаимодействие с кем-либо, поэтому такая характеристика не может считаться корректной
Дискриминация	На практике дискриминация имеет место не только при найме человека на работу, но и при осуществлении им трудовой деятельности. Более того, порой она имеет групповой характер, когда нарушается право социальной или профессиональной группы
Конфликт	Если под конфликтом понимать «крайнюю степень выражения противоречий», то это по своей сути не отношения как таковые, а форма их выражения

Для рыночной экономики характерны такие субъекты, как наемный работник, предприниматель, государство. Каждый субъект имеет свои характеристики и выполняет определенную роль в системе социально-трудовых отношений.

**По характеру влияния на результаты экономической деятельности** и качество жизни людей социально-трудовые отношения бывают двух видов: конструктивные и деструктивные (табл. 15.2).

Таблица 15.2

**Виды типов социально-трудовых отношений  
по характеру влияния на результаты экономической деятельности  
и качество жизни людей**

Конструктивные типы	Деструктивные типы
Способствуют успешной деятельности предприятия и общества	Мешают успешной деятельности предприятия и общества
Конструктивными могут быть отношения либо сотрудничества, взаимной помощи, либо конкуренции, организованной так, чтобы способствовать достижению положительных результатов.	Деструктивные взаимоотношения возникают тогда, когда общая направленность интересов сотрудников и социальных групп не соответствует целям предприятия. Интересы сотрудников предприятия могут различаться по ряду признаков: – психофизиологические параметры (пол, возраст, здоровье, темперамент, уровень способностей и т. п.) – национальность – семейное положение – образование – отношение к религии

Конструктивные типы	Деструктивные типы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социальное положение</li> <li>– политическая ориентация</li> <li>– уровень доходов</li> <li>– профессия и т. д.</li> </ul>

Само по себе различие сотрудников предприятия по этим и другим признакам не обязательно ведет к деструктивным взаимоотношениям. Известно множество примеров эффективного сотрудничества самых разных людей. Основным условием такого сотрудничества является наличие объединяющих ситуаций или идей, перед которыми индивидуальные и групповые различия становятся несущественными.

Объединяющие ситуации – это война, стихийное бедствие, экологическая катастрофа, необходимость сохранения (выживаемости) предприятия в конкурентной борьбе, страх безработицы. Объединяющие идеи могут быть религиозными, социально-политическими, научными и др.

Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия основывается на авторитете руководителей, системе пожизненного найма, высоком уровне доходов, рациональном стиле управления, психологической атмосфере в коллективе.

Эффективность системы управления персоналом зависит от учета различий характеристик и интересов сотрудников. В частности, необходимо учитывать особенности работы женщин, людей пенсионного возраста, инвалидов и молодежи, уважать религиозные чувства и национальные обычаи; при разработке режима труда и отдыха, систем мотивации и оплаты следует учитывать особенности творческого труда, семейное положение сотрудников, условия для повышения квалификации работников.

К числу наиболее важных социальных взаимоотношений относятся взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Опыт развитых стран показывает, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Существенное неравенство может быть любым, но на работе все сотрудники должны чувствовать себя партнерами.

При анализе и регулировании социально-трудовых отношений вводятся понятия «уровень социально-трудовых отношений» и «уровень социального партнерства».

В табл. 15.3 приведены уровни социального партнерства согласно ст. 26 ТК РФ.

Таблица 15.3

Уровни социального партнерства

Уровень социального партнерства	Сфера распространения / Сущность	Отношения регулируют*
Федеральный	устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в Российской Федерации	Соглашения
Межрегиональный	устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в двух и более субъектах Российской Федерации	
Региональный	устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в субъекте Российской Федерации	
Отраслевой	устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в отрасли (отраслях)	
Территориальный	устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в муниципальном образовании	
Локальный	устанавливаются обязательства работников и работодателя в сфере труда	Коллективный договор / Трудовой контракт / Трудовой договор
*Коллективные договоры, соглашения, трудовые договоры не могут содержать условий, ограничивающих права или снижающих уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Если такие условия включены в коллективный договор, соглашение или трудовой договор, то они не подлежат применению (ст. 9 ТК РФ)		

**Уровень социально-трудовых отношений** зависит от особенностей субъектов социально-трудовых отношений и определяется свойствами социально-экономического пространства, в котором функционируют эти субъекты:

– на *индивидуальном уровне* взаимосвязанными субъектами социально-трудовых отношений могут быть: работник – работник; работник – работодатель; работодатель – работодатель;

– на *групповом уровне* проявляется взаимосвязь в социально-трудовых отношениях между объединениями работников (профсоюзами) и объединениями работодателей;

– на *смешанном уровне* – между работником и государством; работодателем и государством.

Каждому уровню социально-трудовых отношений присущи специфичные предметы отношений и взаимосвязи между ними.

Жизненный цикл человека включает несколько стадий: от рождения до окончания обучения; период трудовой и (или) семейной деятельности; период послетрудовой деятельности. На каждом этапе жизненного цикла человек в социально-трудовых отношениях будет отдавать предпочтение тем или иным целям – предметам.

**Предметы социально-трудовых отношений** – это многообразные социально-экономические явления, которые можно структурировать следующим образом:

- социально-трудовые отношения занятости;
- социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;
- социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

Такая структуризация весьма продуктивна, так как позволяет воздействовать на предмет социально-трудовых отношений, учитывая рыночные отношения.

Тип социально-трудовых отношений определяется их характером и принципами, на основе которых принимаются решения в социально-трудовой сфере. Базисную роль в формировании типов социально-трудовых отношений играют принципы равенства и неравенства прав и возможностей субъектов. Их комбинация непосредственно формирует определенный тип социально-трудовых отношений. Таким образом, социально-трудовые отношения формируются на основе сочетания специфических обстоятельств и конкретных факторов.

Согласно ст. 27 ТК РФ, социальное партнерство осуществляется в формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- участия работников, их представителей в управлении организацией;
- участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

## 15.2. Модели регулирования социально-трудовых отношений

Рассматривая различную численность участвующих сторон социально-трудовых отношений, представляющих интересы различных социальных групп или выполняющих арбитражные функции, можно говорить о классических моделях социально-трудовых отношений (в зависимости от количества сторон, участвующих в сотрудничестве: две, три, четыре и более):

1. **Бипартизм** – термин, характеризующий регулирование социально-трудовых отношений на основе равноправного взаимодействия, сотрудничества представителей работников и работодателей, т. е. на двустороннем уровне: **«работодатели – профсоюзы»**. Активно применяется на локальном уровне, так как участвуют только наемные работники и работодатели.

2. **Трипартизм** – термин, характеризующий регулирование социально-трудовых отношений на основе равноправного взаимодействия, сотрудничества представителей наемных работников, работодателей и государства (т. е. на трехстороннем уровне): **«работодатели – профсоюзы – государство»**. Социальное партнерство в сфере труда осуществляется, преимущественно, по правилам трипартизма, поскольку участвуют три стороны – работодатели, наемные работники и государство.

Трипартизм как система регулирования социально-трудовых и производственных отношений (коллективные договоры и соглашения, трехсторонние консультации и переговоры, привлечение трудящихся к принятию решений на предприятии, трудовые конфликты и их урегулирование) за минувшие десятилетия нашел широкое признание и вошел в практику многих стран с рыночной экономикой. Трипартизм активно поддерживается и продвигается структурами Международной организации труда (МОТ) и в большинстве стран мира является аналогом понятия «социального партнерства».

Основные принципы трипартизма являются общими для всех или многих стран. Но конкретные действия, меры, формы, пути достижения



социального согласия могут быть весьма различными. Это во многом зависит от особенностей формирования социального партнерства в данной стране: исторических, социокультурных, политических и т. д.

**3. Тетрапартизм (мультипартизм).** Учитывая сложную структуру третьей модели социально-трудовых отношений, эксперты МОТ представляют ее как систему мультипартизма: **«работодатели – профсоюзы – государство – независимые эксперты и ассоциации»**.

Помимо независимых экспертов в качестве субъекта социально-трудовых отношений могут выступать ассоциации фермеров, как, например, в Испании, Бельгии, Индии; представители свободных профессий во Франции и т. п.<sup>1</sup>

### ***Модели государственного регулирования социально-трудовых отношений***

Существуют две основные модели государственного регулирования социально-трудовых отношений:

**Англо-саксонская модель** практикуется в США, Великобритании, Тайване и некоторых других странах. Основные особенности данной модели заключаются в том, что государство рассматривает работодателей и работников как равных игроков рынка и выполняет функции поддержания необходимых для рынка элементов, таких как конкуренция, ограничение монополий, создание нормативно-правовой базы и т. д.

Англо-саксонская модель социального партнерства предполагает, что бизнес в первую очередь преследует свои экономические и финансовые интересы, получение компанией прибыли, а решение социальных проблем работников базируется не на основе законодательства, а в соответствии с кодексами компаний и деловых ассоциаций. Социальное партнерство и решение социальных проблем персонала ставится в зависимость от традиций в деловом сообществе, этических принципов работодателей.

Англосаксонская модель характеризуется свободой работодателя в отношениях найма и увольнения, преобладанием коллективно-договорного регулирования на уровне предприятия и фирмы, способствует динамичным изменениям на рынке труда.

---

<sup>1</sup> Экономика труда и социально-трудовые отношения: учебник / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.

**Европейская (континентальная) модель** основывается на предположении, что работники находятся в зависимом положении от работодателей и нуждаются в поддержке и защите со стороны государства в виде поддерживаемой на достаточно высоком уровне минимальной оплаты труда, социального и медицинского страхования, наличии государственных органов, защищающих интересы работников. Для европейской (континентальной) модели характерен высокий уровень правовой защищенности работника, жесткие нормы трудового права, ориентированные на сохранение рабочих мест, регионально-отраслевое регулирование уровня оплаты труда и его дифференциации.

Можно рассматривать и национальные модели социального партнерства, в ряде стран имеющих значимые особенности.

**Американская модель** предполагает участие персонала в управлении предприятием. Предполагается «участие» как в управлении, так и во владении компаниями, на которых работает наемный работник (акционирование). Участие осуществляется в разных формах: от создания групп по решению проблем до выборов работников в Совет директоров.

**Германская модель** социального партнерства базируется на системе национальной и корпоративной солидарности, которая подкреплена формированием соответствующих финансовых механизмов (например, социальное страхование). Участие в социальных фондах носит обязательный характер для работодателя и наемного работника и регулируется государством.

Германская модель построена на взаимных обязательствах нанимаемых и нанимателей, принципе трудового участия, когда лучше обеспечен тот, кто больше работает, больше зарабатывает и платит социальные отчисления. Государство определяет все основные условия найма персонала.

**Японская модель** социального партнерства характеризуется активным участием работников в принятии производственных решений, в то время как профсоюзы проявляют себя в основном на общенациональном уровне. Инициатива передается профсоюзам и объединениям работодателей, государство вмешивается при снижении их активности.

Для японской модели социального партнерства характерен постепенный переход от конфронтационной модели к преимущественно согласительной. Япония являет пример постепенного перехода от формальных трудовых отношений, регулирование которых осуществляется

коллективными переговорами, к неформальным с проведением совместных консультаций предпринимателей и профсоюзов. Важную роль в этом сыграли профсоюзы, проявившие готовность адекватно реагировать на социально-экономические и политические перемены. Их позиция придает трудовым отношениям гибкость, а отношениям с предпринимателями – характер согласованных действий.

**Китайская модель** социального партнерства сочетает жесткое регулирование трудовых отношений в государственном секторе с полным отсутствием правового регулирования в частном секторе. Эти модели значительной мере отражают сложившуюся ситуацию на рынке рабочей силы в различных регионах мира, а их различия обуславливают размеры и легальность миграционных процессов.

*Россия в контексте соотношения формального и неформального регулирования социально-трудовых отношений.* Российским участникам системы социально-трудовых отношений присущи следующие характеристики: патриархальное сознание, уважение к государственной власти, признание харизматически сильного лидера, неразвитость личности как субъекта социальных отношений, неуважение к формальному закону и т. д. Эти характеристики определяют активный тип политики государства на рынке труда, нацеленной на содействие участникам социально-трудового процесса.

Доминирование вертикальных отношений типа «руководитель – исполнитель» является органичным для базовой российской модели системы социально-трудовых отношений. При этом обращает на себя внимание тот факт, что СТО на уровне коллектива, между работниками, вполне могут характеризоваться как отношения неформального типа. Имеет место социальная неравноценность участников социально-трудовых отношений. Неготовность личности к исполнению определенных социально-трудовых ролей, некоторая иррациональность определяет социальную пассивность, которая затрудняет процесс осознания и защиты своих интересов.

Сегодня в России основными правовыми регламентами, регулирующими отношения в сфере труда, являются Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон о занятости, Закон о социальном партнерстве, конвенции и рекомендации Международной организации труда.

Признаками декларируемой российским трудовым законодательством модели системы социально-трудовых отношений являются:

- активная государственная политика на рынке труда;
- система социального партнерства между равными субъектами социально-трудовых отношений;
- стремление к согласованию интересов различных социальных групп.

Современная российская модель трудового права носит «переходный» характер, очевидна определенная преемственность с прежним советским трудовым законодательством в сочетании с некоторой либерализацией в правовом регулировании трудовых отношений. Это результат компромисса интересов представителей социальных партнеров (работников и работодателей) и государства на данном этапе развития рыночных отношений.

### **15.3. Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений. Трудовые споры**

Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений – это форма реализации принципа социального партнерства в социально-трудовой сфере, предполагающая проведение переговоров между субъектами трудовых отношений и заключение тарифных соглашений на разных уровнях.

Различают следующие виды соглашений:

- генеральное;
- областное (региональное);
- территориальное (районное);
- отраслевое (межотраслевое);
- коллективный договор.

Коллективный договор (как средство укрепления социального партнерства) – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателями в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ в ред. Федерального закона от 30 июня 2006 г. № 90-ФЗ).

# Инструменты коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений<sup>1</sup>

Инструменты	Характеристика
Генеральное соглашение	Устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне. По сложившейся практике оно охватывает довольно широкий спектр проблем, затрагивая наряду с вопросами труда и занятости некоторые аспекты экономической политики, обеспечения экологической безопасности, социального обеспечения и социального страхования. В России ежегодно с 1992 г. заключаются генеральные соглашения, предусматривающие меры по повышению реальной заработной платы, снижению масштабов бедности, обеспечению социальной защиты работающих граждан, легализации рынка труда и трудовой миграции, предотвращению негативных последствий
Областное (региональное) соглашение	Разрабатывается с учетом социально-экономических условий и конкретных проблем данного субъекта Российской Федерации. Особенность развития социального партнерства на региональном уровне состояла в том, что с 1991 г. и на протяжении 3–4 лет в части регионов страны оно продолжало носить двухсторонний характер взаимоотношений государства и профсоюзов
Территориальное (районное) соглашение	При участии профсоюзов во всех субъектах Российской Федерации разрабатываются и реализовываются территориальные программы содействия занятости населения, направленные на создание и сохранение рабочих мест, организацию обучения и переобучения кадров, повышение квалификации и переподготовку высвобождаемых работников, смягчение негативных последствий
Отраслевое (межотраслевое) соглашение	Определяет общие условия оплаты труда, трудовые гарантии и льготы работникам отрасли (отраслей) и может заключаться на федеральном, региональном и территориальном уровнях социального партнерства. Целью заключения межотраслевых соглашений является унификация условий труда работников двух или нескольких отраслей, как правило, близких по своему народно-хозяйственному значению и способам организации труда
Отраслевое (межотраслевое) соглашение	Целый ряд отраслевых соглашений содержит более высокие нормы социально-бытовых и трудовых гарантий и льгот для работников сверх обязательств, предусмотренных законодательством
Коллективный договор	Коллективными договорами закрепляются конкретные обязательства работодателей, связанные с вопросами оплаты труда, обеспечения занятости, охраны труда и другими вопросами, имеющими жизненно важное значение для работников организаций. Согласование корпоративных интересов работников и работодателей способствует социально-экономической стабильности работы предприятий и устойчивому развитию регионов

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. И.С. Большухина «Социальное партнерство как механизм совершенствования системы социально-трудовых отношений» (Ульяновск: УлГТУ, 2010. С. 35–41).

Этот кодифицированный нормативно-правовой акт решил многие принципиальные вопросы социально-трудовых отношений в Российской Федерации. В то же время коллизии различных интересов участников трудовых отношений (работников, работодателей и государства) и многочисленные попытки найти компромисс побудили законодателя внести в него отдельные дополнения и изменения<sup>1</sup>.

Особенности, присущие коллективному трудовому договору:

– Коллективный договор может устанавливать дополнительные по сравнению с законодательством гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением; проведение мероприятий по оздоровлению и организации отдыха работников и членов их семей.

– Коллективный договор может заключаться как на уровне организации в целом, так и на уровне обособленных структурных подразделений. Необходимость заключения коллективного договора в обособленных структурных подразделениях возникает в силу того, что эти структурные подразделения находятся вне места нахождения юридического лица, имеют особенности в организации труда и т. п.

– Порядок разработки проекта коллективного договора и его заключения определяется сторонами. Трудовой кодекс устанавливает лишь некоторые обязательные элементы этой процедуры.

– Действие коллективного договора распространяется на всех работников, состоящих в трудовых отношениях с данным работодателем, независимо от того, когда они поступили на работу (до заключения коллективного договора или после), какой режим работы для них установлен (неполное рабочее время, ненормированный рабочий день и т. д.), какова характеристика возникшей трудовой связи (работник по основному месту работы, по совместительству и т. п.).

– Коллективный договор является актом срочного действия, он по усмотрению сторон может заключаться на любой срок, не превышающий 3 лет (ст. 43 ТК).

Интересы работодателя и нанимаемого им работника не всегда совпадают, поэтому возможно их столкновение на любой стадии трудового правоотношения, что, в свою очередь, приводит к возникновению конфликтов. Право на индивидуальные и коллективные трудовые спо-

---

<sup>1</sup> Анисимов А.Л. Коллективный договор как средство укрепления трудовых отношений и социального партнерства. URL: <http://hr-portal.ru/article/kollektivnyy-dogovor-kak-sredstvo-ukrepleniya-trudovyh-otnosheniy-i-socialnogo-partnerstva> (дата обращения 10.01.2015).

ры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, в том числе право на забастовку, закреплено в ст. 37 Конституции РФ<sup>1</sup>.

В настоящее время регулирование коллективных трудовых споров осуществляется посредством правового применения гл. 61 Трудового кодекса РФ, а индивидуальных трудовых споров – гл. 60 ТК РФ.

Трудовое законодательство в определенной степени решает эти вопросы, регулируя порядок рассмотрения и разрешения трудовых конфликтов. Этот порядок зависит от состава участников.

Трудовой конфликт (разногласие) становится трудовым спором лишь тогда, когда стороны трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (работник и работодатель) не смогли найти взаимоприемлемое решение по предмету конфликта.

Индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам (КТС) и судами. В круг вопросов, рассматриваемых этими органами, и споры об установлении или изменении индивидуальных условий труда.

Законодательство предусматривает в определенных случаях специальный порядок досудебного рассмотрения отдельных категорий трудовых конфликтов в рамках реализации такой государственной функции, как надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде. К числу такого рода государственных органов относится федеральная инспекция труда. Органы федеральной инспекции труда, в частности, ведут прием и рассматривают заявления, письма, жалобы и иные обращения работников о нарушениях их трудовых прав, принимают меры по устранению выявленных нарушений и восстановлению нарушенных прав (ст. 356 ТК).

Главным критерием отнесения тех или иных конфликтов к категории индивидуальных трудовых споров является возможность регулирования спорных ситуаций по вопросам применения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, соглашения, коллективного договора, локального нормативного акта, трудового договора в органах по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

---

<sup>1</sup> При подготовке § 15.3 использованы материалы, представленные в источниках: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ; Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. А.М. Куренного, С.П. Маврина, В.А. Сафонова, Е.Б. Хохлова. Постатейный, 3-е изд., пересмотр. М.: Инфра-М, 2015; Трудовое право / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. Ростов н/Д: Феникс, 2002. 512 с.

В то же время важно проводить четкое отграничение индивидуальных трудовых споров от коллективных трудовых споров. Например, если заработная плата не выплачивается всем работникам организации, то каждый работник в отдельности может защитить свое нарушенное право, используя процедуру индивидуального трудового спора. Процедура, предусмотренная для коллективных трудовых споров, в данном случае неприменима.

***Стороной спора может быть:***

- работник, непосредственно работающий у работодателя;
- бывший работник (по вопросам, касающимся содержания трудового отношения, в котором он состоял с этим работодателем в прошлом);
- гражданин, который изъявил желание вступить с работодателем в трудовое отношение, однако получил отказ в заключении трудового договора (если данный гражданин считает этот отказ необоснованным).

Инициаторами рассмотрения индивидуального трудового спора могут выступать:

- лица, не являющиеся стороной конкретного трудового отношения, например выборный орган первичной профсоюзной организации, не согласный с решением КТС;
- прокурор – если решение КТС не соответствует законам или иным нормативным правовым актам (ст. 391 ТК).

Основными нормативными актами, регулирующими порядок рассмотрения трудовых споров, являются федеральные законы и Конституция РФ, закрепляющая основные права в сфере труда и среди них право граждан на защиту своих прав (в том числе право на судебную защиту). В соответствии со ст. 18 Конституции РФ права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими. Они определяют смысл, содержание и применение законов, деятельность законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием.

ТК РФ содержит специальный раздел, посвященный защите трудовых прав и свобод, рассмотрению и разрешению трудовых споров. Для отдельных категорий работников федеральными законами устанавливаются особенности рассмотрения их индивидуальных трудовых споров. Например, споры государственных служащих, судей, работников прокуратуры рассматриваются соответствующими органами государственной власти и управления. Однако статус этих работников не



является препятствием для судебного разрешения любого спора, связанного с применением труда.

### *Комиссии по трудовым спорам*

Комиссии по трудовым спорам являются эффективным звеном в системе рассмотрения индивидуальных трудовых споров. Их деятельность строится на общих принципах рассмотрения трудовых споров.

Один из главных принципов – доступность обращения в органы, рассматривающие трудовые споры. Как правило, споры вначале рассматриваются в организации, что упрощает процедуру сбора доказательств и сокращает сроки их рассмотрения. Если стороны не могут найти взаимоприемлемое решение в рамках организации, рассмотрение спора переходит в суд (там же трудовые споры могут быть рассмотрены изначально).

Инициатива по созданию КТС может исходить от любой стороны трудовых отношений:

- по инициативе работников (представительного органа работников);
- работодателя (организации, индивидуального предпринимателя).

Комиссии образуются из равного числа представителей работников и работодателя.

Важным положением является закрепление обязанности как работодателя, так и представительного органа работников при получении в письменной форме предложения от другой стороны о создании КТС направить в комиссию своих представителей.

Законодатель устанавливает срок, в течение которого работодатель и представительный орган работников обязаны направить в КТС своих представителей. Для этого им отводится максимум 10 дней.

Представители работников могут быть избраны в КТС на общем собрании (конференции) работников организации. Они могут быть делегированы туда представительным органом работников, однако и в этом случае требуется их последующее утверждение на общем собрании (конференции) работников организации.

Представители работодателя назначаются в комиссию руководителем организации, работодателем – индивидуальным предпринимателем.

Желательно, чтобы в комиссию входили люди, имеющие определенные представления о трудовом законодательстве (юристы, экономисты по труду, работники кадровых служб и т. д.).

Комиссии могут создаваться на уровне работодателя в целом или в структурных подразделениях. Решение об этом принимается на общем собрании (конференции).

Принципы и порядок деятельности комиссий одинаковы для всех уровней. Компетенция зависит от полномочий, которыми наделены соответствующие структурные подразделения.

Спор, рассмотренный в КТС подразделения, в случае несогласия одной из сторон спора с ее решением переходит сразу в суд, а не в КТС организации (работодателя).

Организационно-техническое обеспечение деятельности КТС (выделение соответствующего помещения, обеспечение оргтехникой, поручение кому-то из работников организации ведения документации комиссии) возлагается на работодателя.

Комиссия самостоятельно избирает из своего состава председателя, заместителя председателя комиссии и ее секретаря. Комиссия имеет свою печать.

***Рассмотрение индивидуальных трудовых споров в судах.*** Постановление Пленума ВС РФ от 17 марта 2004 г. № 2 в п. 1 исходит из того, что в силу п. 1 ч. 1 ст. 22 ГПК и ст. ст. 382, 391 ТК дела по спорам, возникшим из трудовых правоотношений, подведомственны судам общей юрисдикции.

При принятии искового заявления судьей необходимо определить, вытекает ли спор из трудовых правоотношений (ст. 15 ТК), а также подсудно ли дело данному суду.

Дела о признании забастовки незаконной подсудны верховным судам республик, краевым, областным судам, судам городов федерального значения, судам автономной области и автономных округов (ст. 413 ТК).

Верховный Суд РФ указывает: если возник спор по поводу неисполнения либо ненадлежащего исполнения условий трудового договора, носящих гражданско-правовой характер (например, о предоставлении жилого помещения, о выплате работнику суммы на приобретение жилого помещения), однако, несмотря на то что эти условия включены в содержание трудового договора, они по своему характеру являются гражданско-правовыми обязательствами работодателя, и, следовательно, подсудность такого спора (районному суду или мировому судье) следует определять исходя из общих правил определения подсудности дел, установленных ст. 23, 24 ГПК.

Суд может рассматривать споры, которые уже были предметом рассмотрения в КТС.

Однако в п. 2 постановления Пленума ВС РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», учитывая, что ст. 46 Конституции РФ гарантирует каждому право на судебную защиту и ТК не содержит положений об обязательности предварительного внесудебного порядка разрешения трудового спора КТС, лицо, считающее, что его права нарушены, по собственному усмотрению выбирает способ разрешения индивидуального трудового спора и вправе первоначально обратиться в КТС (кроме дел, которые рассматриваются непосредственно судом), а в случае несогласия с ее решением – в суд в 10-дневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии, либо сразу обратиться в суд (ст. 382, 390 ТК).

Право обращения в суд для рассмотрения индивидуального трудового спора (после рассмотрения его в КТС) предоставлено работнику, работодателю, а также профсоюзу, защищающему интересы работника – члена этого профсоюза, если указанные субъекты не согласны с решением КТС.

В суд вправе обратиться также прокурор, считающий решение КТС противоречащим законодательству.

Определенные категории трудовых споров рассматриваются в суде без предварительного рассмотрения в КТС. Таких категорий споров по заявлениям работников пять.

В таком же порядке рассматриваются заявления работодателя о возмещении работником ущерба, причиненного работодателю, если иное не предусмотрено федеральными законами, а также индивидуальные трудовые споры:

- об отказе в приеме на работу;
- лиц, работающих по трудовому договору у работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, и работников религиозных организаций;
- лиц, считающих, что они подверглись дискриминации.

Непосредственно в судах рассматриваются споры лиц, работающих по трудовому договору, в тех случаях, когда в организациях не образованы КТС.

Разногласия по поводу возмещения работодателями ущерба, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудо-

вых обязанностей, имеют определенную специфику на стадии досудебного разбирательства (ст. 231 ТК).

Не подлежат рассмотрению в порядке, предусмотренном трудовым законодательством (ни в КТС, ни в суде), споры выборных работников о досрочном освобождении от должности по решению избравших их органов.

Согласно ст. 398 ТК РФ, **коллективный трудовой спор** – неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов.

Из этого определения коллективного трудового спора в юридической литературе выделяют **два его признака**:

**1) Коллективный характер** проявляется в том, что одной из сторон спора выступают работники, связанные определенным организационным единством (члены профсоюза, работники организации, ее филиала или представительства, иного обособленного структурного подразделения) и объединенные общими профессиональными (социально-трудовыми) интересами. Коллективный трудовой спор возникает между работниками и работодателем или работодателями, т. е. вторая сторона спора также может быть представлена своеобразным коллективом – работодателями данной отрасли, территории и т. п.

**2) Особый предмет разногласий** выделяется, так как коллективный характер одной или обеих сторон разногласий не может служить безусловным основанием для признания возникшего конфликта коллективным трудовым спором. Такой спор может возникнуть по поводу установления и изменения условий труда, заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, отказа работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права, в организации.

Для того чтобы неурегулированные разногласия между работниками и работодателями были квалифицированы в качестве коллективного трудового спора, необходимо наличие обоих указанных признаков.

Если спор характеризуется лишь одним из них, его нельзя признать коллективным.

Поэтому споры по поводу применения законов и нормативных правовых актов (за исключением соглашений и коллективных договоров), даже если они затрагивают интересы всех работников организации, могут рассматриваться в качестве коллективных.

В табл. 15.5 приведена классификация коллективных трудовых споров.

Таблица 15.5

Классификация коллективных трудовых споров<sup>1</sup>

Основание	Виды коллективных трудовых споров	
По характеру спора	<b>по природе спора</b>	<b>по международной классификации</b>
	Споры работников с работодателями или их представителями по поводу установления или изменения условий труда, заключения или изменения коллективных договоров, соглашений по вопросам труда и быта работников. Таких коллективных споров абсолютное большинство. К ним относятся и споры при коллективных переговорах о коллективных договорах и соглашениях	По общепринятой международной классификации такой спор считается <b>спором интересов</b> , т. е. спором, возникшим из конфликта интересов, когда юридических прав ни у одной стороны еще не возникло. Иногда подобные споры называют экономическими, подчеркивая их неправовой характер. Спор интересов может возникнуть на любом уровне коллективно-договорного регулирования трудовых отношений: отраслевом, региональном, территориальном и др. К спорам интересов надо отнести и споры, возникающие на уровне организации об отказе работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников в ходе принятия локальных нормативных актов о труде. Примером такого рода споров может служить спор об изменении локального положения об оплате труда или утверждении правил внутреннего трудового распорядка
	Споры работников с работодателями (или их представителями) по поводу выполнения коллективных договоров и соглашений  Момент начала таких споров – день сообщения решения работодателя об отклонении всех или части требований работников или несообщение работодателем своего решения в установленный законом срок. Споры права могут возникнуть лишь на уровне организации, поскольку обязательства по соблюдению условий как коллективного договора, так и соглашения несут конкретные работодатели, а не их представители на коллективных переговорах	<b>Споры права</b>

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. В.С. Бердычевского [и др.] «Трудовое право» (Ростов н/Д: Феникс, 2002. 512 с.).

Основание	Виды коллективных трудовых споров		
По правоотношениям, из которых вытекает спор, – его уровень	<b>по уровню спора</b>		
	Споры из правоотношения коллектива работников с работодателем (его представителем)	Споры из правоотношения выборного профсоюзного или иного представительного органа работников с работодателем (его представителем)	Споры из правоотношений социальных партнеров выше уровня организации. Поскольку согласно ст. 2 Закона РФ «О коллективных договорах и соглашениях» таких уровней соглашений выше организации может быть пять, то и коллективных трудовых споров может быть пять видов, т. е. возникающих из правоотношений соответствующих социально-партнерских уровней: – Российской Федерации – субъекта Российской Федерации – территории – отрасли – профессии

Таким образом, все коллективные споры – это споры сферы социально-партнерских отношений на различных их уровнях.

**Сторонами** в коллективном трудовом споре являются:

- коллективы;
- объединения работников;
- работодатели;
- объединения работодателей;

в лице соответствующих представителей в зависимости от уровня социально-партнерских правоотношений:

- в организации;
- на федеральном;
- отраслевом;
- региональном;
- профессиональном;
- территориальном.

Согласно ст. 29 ТК РФ, **представителями работников** в социальном партнерстве являются: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских профсоюзов, или иные представители, избираемые работниками.

Интересы работников организации при проведении коллективных переговоров, заключении и изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права

на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Интересы работников при проведении коллективных переговоров о заключении и изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу заключения или изменения соглашений, осуществлении контроля за их выполнением, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений представляют соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

Работники, не являющиеся членами профсоюза, имеют право в соответствии со ст. 30 ТК РФ уполномочить орган первичной профсоюзной организации представлять их интересы во взаимоотношениях с работодателем.

***Представителями работодателя*** согласно ст. 33 ТК РФ при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора являются руководитель организации или уполномоченные им лица в соответствии с кодексом, законами, иными нормативными правовыми актами, учредительными документами организации и локальными нормативными актами.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей представляют соответствующие объединения работодателей.

При этом *объединение работодателей* – это некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Если в роли работодателей выступают государственные и муниципальные предприятия, а также организации, финансируемые из соответствующих бюджетов, то их представителями могут быть органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, уполномоченные на представительство законодательством или работодателями.

## 15.4. Социальная защита и социальное страхование персонала

Исключительно важным элементом в деятельности служб управления персоналом является обеспечение социальной защиты работников предприятия, реализация идей социальной справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей.

*Социальная защита персонала позволяет организации представить себя коллективным членом сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности и нужд своих работников, стремление гибко реагировать на разнообразные их потребности, обеспечивая тем самым атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, являющуюся залогом эффективного взаимодействия в организации.* Конечно, не во всем и не всегда организация может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но стремление к этому и реализация этого стремления обычно высоко ценится коллективом и вызывает позитивное отношение к фирме и ее руководству.

Кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, – показатель внутренней этики организации, составляющая имиджа фирмы и важнейшая составляющая HR-бренда компании.

Социальный аспект организации труда реализуется через особое внимание к управлению персоналом, подбору, обучению и развитию кадров, распределению функций и ответственности между работниками организации, планированию процесса труда, разработке эффективных систем оплаты и стимулирования труда, обеспечению высокой профессиональной квалификации работников, формированию благоприятного психологического климата в коллективе, сокращению текучести кадров.

*Социальная защита персонала* организации представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам гарантий и компенсаций, дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, а также предусматривает обеспечение безопасных условий труда, сохранение здоровья и трудоспособности человека и включает компенсацию утраты трудоспособности, обеспечение минимального дохода в случае безработицы, потери дохода из-за временной нетрудоспособности, болезни, несчастного случая на производстве, профессионального заболевания, инвалидности и др. Формы социальной защиты предоставляются не только работающим сотрудникам, но и бывшим работникам (например, имеющим акции предприятия или работникам,



вышедшим на пенсию). На размер выплат влияют: размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, уровень влияния профсоюзов, форма собственности, доля акций у внешних акционеров и др.

### ***Пути реализации социальной защиты***

1. На предприятии предоставляются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне.

2. Предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия. Предоставление дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат проводится либо по инициативе администрации, действительно воплощающей в жизнь принципы социальной кадровой политики, либо в результате тарифных соглашений между администрацией и советом трудового коллектива (профкомом) как представителя интересов работников. Эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, что предоставляются в соответствии с трудовым законодательством<sup>1</sup>.

Невзирая на имеющиеся различия в интересах, основу взаимоотношений организации и персонала составляет партнерство в достижении совместных целей, сотрудничество и взаимопонимание.

И.Н. Сидорова отмечает, что *социальная защита работников включает в себя следующие направления:*

- создание условий для занятости населения трудовой деятельностью, позволяющей работникам зарабатывать средства для жизни в объемах, достаточных для достойного существования;
- обеспечение безопасных условий труда для работников и доступа граждан к национальным системам здравоохранения, реабилитации и профессионального образования;
- обеспечение работников и членов их семей прожиточным минимумом материальных средств в случаях безработицы, потери или резкого сокращения дохода из-за болезни, рождения ребенка, несчаст-

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова.

ного случая в быту, производственной травмы или профессионального заболевания, инвалидности, старости, смерти кормильца<sup>1</sup>.

### ***Принципы социальной защиты работников***

– социальная ответственность общества и государства за бережное отношение к личности, реализацию его прав на свободный труд, выбор профессии, места работы и обучения, обеспечение приемлемых условий труда, защиту здоровья и жизни, компенсацию утраты трудоспособности;

– социальная справедливость в области трудовых отношений – равное вознаграждение за равный труд, право на безопасность и гигиену труда, сохранение здоровья, трудоспособности граждан, на социальные пособия в случае болезни, на высокий уровень компенсации постоянной утраты трудоспособности, обеспечение медицинской, социальной и профессиональной реабилитации пострадавших на производстве;

– всеобщий и обязательный характер защиты работников от социальных и профессиональных рисков, обеспечение права на социальную защиту как главного ориентира социально-экономического развития общества;

– минимально возможный уровень социальных и профессиональных рисков, доступность и открытость соответствующей информации, обеспечение безопасности и достижение социального согласия в обществе по поводу установления уровней профессиональных и социальных рисков, социальных гарантий по их минимизации и компенсации;

– многосубъектность социальной защиты, субъектами которой должны выступать государство (в лице министерств и ведомств), работодатели, профессиональные ассоциации и объединения (товарищества по страхованию), региональные органы управления;

– государственные гарантии, связанные с социальной защитой при одновременной самостоятельности и самоуправляемости негосударственных систем и программ защиты;

– заинтересованность всех основных субъектов защиты (государства, предпринимателей, товариществ социального страхования и ши-

---

<sup>1</sup> Сидорова И.Н. Развитие современных форм социальной защиты персонала организации. URL: <http://www.dissercat.com/content/razvitie-sovremennykh-form-sotsialnoi-zashchity-personala-organizatsii#ixzz3bF2fhNYT>.

рокого круга профессиональных организаций трудящихся) в формировании и совершенствовании соответствующих систем;

- солидарность всех субъектов социальной защиты на основе «социальных договоров», касающихся распределения финансового бремени по компенсации и минимизации социальных и профессиональных рисков;

- экономическая и социальная свобода работников в области труда – выбор профессии с приемлемыми уровнями профессиональных и социальных рисков, возможность получения профессионального образования, места работы, свободы ассоциации, т. е. право объединяться в профессиональные союзы, товарищества и другие подобные организации в целях защиты своих прав;

- личная ответственность работников за сохранение своего здоровья и работоспособности, правильный выбор профессии, места работы с определенными уровнями профессионального и социального рисков;

- многоуровневость и разноадресность способов социальной защиты – от государственных гарантий для всех трудящихся до узконаправленных мер для отдельных их категорий и профессиональных групп, что позволяет реализовать дифференцированный подход к разным категориям защищаемых;

- многоаспектность и разнонаправленность мер социальной защиты. Объектами социальной защиты должны стать персонифицированные работники, а опосредованно – условия и оплата их труда, профессиональная подготовка, медицинское обслуживание, компенсация утраты трудоспособности и реабилитационные услуги<sup>1</sup>.

### ***Основные цели социальной защиты***

- отождествление работника со своим предприятием (удовлетворение потребности в причастности к предприятию);

- совпадение личных целей и желаний работников с целями предприятия или соответствие им;

- рост производительности труда и желание работников трудиться;

- улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата;

- рост имиджа предприятия в глазах работников и общества<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Сидорова И.Н. Развитие современных форм социальной защиты персонала организации. URL: <http://www.dissercat.com/content/razvitie-sovremennykh-form-sotsialnoi-zashchity-personala-organizatsii#ixzz3bF2fhNYT>.

<sup>2</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова.

Зарубежный и отечественный опыт проведения мероприятий по социальной защите работников на предприятиях позволяют составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах (табл. 15.6).

Таблица 15.6

**Примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг  
социального характера**

<b>Форма</b>	<b>Выплаты, льготы и услуги социального характера</b>
Материальная (денежная) форма	<p>Выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (приобретение акций предприятия по номинальной стоимости)</p> <p>Оплачиваемое освобождение от работы (при бракосочетании, смерти близких родственников и т. п.)</p> <p>Дополнительные отпускные</p> <p>Компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам</p> <p>Оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов)</p> <p>Оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением, в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях)</p> <p>Дотации и пособия по нетрудоспособности, выплачиваемые больничной кассой</p> <p>Денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки)</p> <p>Оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне</p> <p>Предоставление в пользование служебного автомобиля</p> <p>Прогрессивные выплаты за выслугу лет</p> <p>Выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию (дифференциация сумм выплат в зависимости от занимаемой должности и стажа работника на данном предприятии)</p>
В форме обеспечения работников в старости	<p>Корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия</p> <p>Единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны предприятия</p>
Неденежные – в форме пользования социальными учреждениями предприятия	<p>Дотации на питание в столовой предприятия</p> <p>Пониженная квартплата в служебном жилье</p> <p>Беспроцентные ссуды под строительство жилья</p> <p>Пользование домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников)</p> <p>Оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (среднеспециальных, высших)</p> <p>Предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.</p>

Рассматривая предложения о найме на работу, соискатели все чаще обращают внимание на содержание социального пакета. И если, например, добровольное медицинское страхование (даже всех членов се-

мы работника) и страхование работника от несчастного случая часто включаются работодателями в социальный пакет, то страхование жизни и пенсий еще недостаточно популярно.

Рисковое страхование – это страховые продукты, обеспечивающие финансовую защиту работников и членов его семьи в настоящем. К продуктам рискового страхования жизни относится<sup>1</sup>:

1. Страхование от несчастного случая – пограничный вид страхования жизни, которое по российскому законодательству смогут предоставлять как универсальные страховые компании, так и компании, специализирующиеся на страховании жизни. Данный вид страхования используется преимущественно в качестве финансовой защиты от производственного и бытового травматизма (наиболее значимыми факторами риска для жизни в настоящее время являются стресс и экология, последствия которых не покрываются этим видом страхования).

2. Страхование жизни по риску «смерть по любой причине» – серьезная финансовая защита для семьи застрахованного работника, обеспечивающая возможность адаптации при наступлении такого события (может представлять большую ценность как для работника, в полной мере несущего ответственность за содержание своей семьи, так и для компании, желающей иметь имидж социально-ответственного работодателя).

Если рисковое страхование жизни обеспечивает финансовую защиту человеку в настоящем времени, то накопительное пенсионное страхование на основе принципа отложенной зарплаты обеспечивает финансовую защиту в будущем. К таким страховым продуктам относятся:

- пожизненная пенсия, выплаты которой производятся при достижении государственных пенсионных оснований;
- пенсия на срок, выплаты которой производятся с любого возраста либо единовременно, либо в течение определенного срока.

Корпоративная часть как дополнение к государственной пенсии и часть, состоящая из личных сбережений, формируют тот размер дохода, который позволит человеку, достигшему пенсионного возраста, сохранить привычный образ жизни. К примеру, в США имеют корпоративный пенсионный план до 80 % наемных работников, в Германии – до 70 %, а в России – только около 7 %.

---

<sup>1</sup> Рыков А.Д. Программы страхования жизни как инструмент привлечения и удержания персонала // Мотивация и оплата труда. 2007. № 3.

Использование корпоративного страхования жизни и пенсий как инструмента мотивации и управления персоналом позволяет<sup>1</sup>:

- обеспечить долгосрочную мотивацию персонала;
- решить проблему удержания квалифицированного персонала;
- укрепить трудовую дисциплину;
- обеспечить лояльность и повышение продуктивности работы персонала.

Кроме того, корпоративное страхование жизни и пенсий способствует решению целого комплекса задач:

1. Удержание пожилых сотрудников:

- стимулирование работников продолжать трудовую деятельность после достижения пенсионного возраста (в случае дефицита опытных кадров, наставничества);
- повышение лояльности опытных кадров к руководству компании;
- создание особых условий для основного, «заслуженного» состава работников.

2. Удержание молодых сотрудников:

- снижение текучести кадров;
- закрепление молодых и стратегически важных сотрудников;
- экономия на других формах вознаграждения.

3. Омоложение коллектива:

- омоложение коллектива за счет стимулирования своевременного выхода на пенсию;
- привлечение и закрепление молодых кадров на освободившихся должностях;
- стимулирование работников к качественному и усердному труду;
- создание имиджа социально-ориентированной организации;
- повышение лояльности коллектива к руководству.

4. Долевая программа – совместное накопление предприятием и работником средств на счете сотрудника.

В зависимости от договора долевая программа может быть использована для следующих, иногда противоположных задач:

- привлечение и закрепление кадров;
- беспрепятственный уход на пенсию по достижении пенсионного возраста;

---

<sup>1</sup> Рыков А.Д. Программы страхования жизни как инструмент привлечения и удержания персонала.

– стимулирование работников продолжать трудовую деятельность в течение нескольких лет после достижения пенсионного возраста (в случае дефицита кадров);

– забота о персонале не только в период трудовой активности, но и после выхода на заслуженный отдых.

Необходимо отметить, что *социальная защита персонала на базовом (обязательном) уровне во многом соответствует системе обязательного социального страхования граждан в Российской Федерации.*

**Обязательное социальное страхование** – часть государственной системы социальной защиты населения, спецификой которой является осуществляемое в соответствии с федеральным законом страхование работающих граждан от возможного изменения материального и (или) социального положения, в том числе по независящим от них обстоятельствам.

Обязательное социальное страхование представляет собой систему создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, направленных на компенсацию или минимизацию последствий изменения материального и (или) социального положения работающих граждан, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, иных категорий граждан вследствие достижения пенсионного возраста, наступления инвалидности, потери кормильца, заболевания, травмы, несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, беременности и родов, рождения ребенка (детей), ухода за ребенком в возрасте до полутора лет и других событий, установленных законодательством Российской Федерации об обязательном социальном страховании.

Основной нормативно-правовой акт, регулирующий сферу социального страхования – это Федеральный закон «Об основах обязательного социального страхования» от 16.07.1999 г. № 165-ФЗ.

### ***Основные понятия***

– **страховой взнос** – обязательный платеж на обязательное социальное страхование;

– **тариф страхового взноса** – ставка страхового взноса, установленная на конкретный вид обязательного социального страхования с начисленных выплат и иных вознаграждений в пользу застрахованных лиц;

– **социальный страховой риск** – предполагаемое событие, при наступлении которого осуществляется обязательное социальное страхование;

– **страховой случай** – свершившееся событие, с наступлением которого возникает обязанность страховщика, а в отдельных случаях, установленных федеральными законами, – также и страхователей осуществлять обеспечение по обязательному социальному страхованию;

– **обеспечение по обязательному социальному страхованию (страховое обеспечение)** – исполнение страховщиком, а в отдельных случаях, установленных федеральными законами, – также и страхователем своих обязательств перед застрахованным лицом при наступлении страхового случая посредством страховых выплат или иных видов обеспечения, установленных федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования;

– **страховой стаж** – суммарная продолжительность времени уплаты страховых взносов;

– **средства обязательного социального страхования** – денежные средства и имущество, которые находятся в оперативном управлении страховщика конкретных видов обязательного социального страхования.

### ***Основные принципы осуществления обязательного социального страхования***

– устойчивость финансовой системы обязательного социального страхования, обеспечиваемая на основе эквивалентности страхового обеспечения средствам обязательного социального страхования;

– всеобщий обязательный характер социального страхования, доступность для застрахованных лиц реализации своих социальных гарантий;

– государственная гарантия соблюдения прав застрахованных лиц на защиту от социальных страховых рисков и исполнение обязательств по обязательному социальному страхованию независимо от финансового положения страховщика;

– государственное регулирование системы обязательного социального страхования;

– паритетность участия представителей субъектов обязательного социального страхования в органах управления системы обязательного социального страхования;

– обязательность уплаты страхователями страховых взносов;



- ответственность за целевое использование средств обязательного социального страхования;
- обеспечение надзора и общественного контроля;
- автономность финансовой системы обязательного социального страхования.

### ***Субъекты обязательного социального страхования***

Субъекты обязательного социального страхования – участники отношений по обязательному социальному страхованию.

Субъектами обязательного социального страхования являются страхователи (работодатели), страховщики, застрахованные лица, а также иные органы, организации и граждане, определяемые в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

**Страхователи** – организации любой организационно-правовой формы, а также граждане, обязанные в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования уплачивать страховые взносы, а в отдельных случаях, установленных федеральными законами, выплачивать отдельные виды страхового обеспечения. Страхователями являются также органы исполнительной власти и органы местного самоуправления, обязанные в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования уплачивать страховые взносы. Страхователи определяются в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

**Страховщики** – некоммерческие организации, создаваемые в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования для обеспечения прав застрахованных лиц по обязательному социальному страхованию при наступлении страховых случаев.

**Застрахованные лица** – граждане Российской Федерации, а также иностранные граждане и лица без гражданства, работающие по трудовым договорам, лица, самостоятельно обеспечивающие себя работой, или иные категории граждан, у которых отношения по обязательному социальному страхованию возникают в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

Посредническая деятельность в системе обязательного социального страхования не допускается.

***Виды социальных страховых рисков:***

- необходимость получения медицинской помощи;
- утрата застрахованным лицом заработка (выплат, вознаграждений в пользу застрахованного лица) или другого дохода в связи с наступлением страхового случая;
- дополнительные расходы застрахованного лица или членов его семьи в связи с наступлением страхового случая.

***Страховые случаи:***

- достижение пенсионного возраста;
- наступление инвалидности;
- потеря кормильца;
- заболевание;
- травма;
- несчастный случай на производстве или профессиональное заболевание;
- беременность и роды;
- рождение ребенка (детей);
- уход за ребенком в возрасте до полутора лет;
- и другие случаи, установленные федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

При наступлении одновременно нескольких страховых случаев порядок выплаты страхового обеспечения по каждому страховому случаю определяется в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

***Виды страхового обеспечения по обязательному социальному страхованию:***

- оплата медицинскому учреждению расходов, связанных с предоставлением застрахованному лицу необходимой медицинской помощи;
- пенсия по старости;
- пенсия по инвалидности;
- пенсия по случаю потери кормильца;
- пособие по временной нетрудоспособности;
- страховые выплаты в связи с несчастным случаем на производстве и профессиональным заболеванием, оплата дополнительных расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию;
- пособие по беременности и родам;
- ежемесячное пособие по уходу за ребенком;

– иные виды страхового обеспечения, установленные федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования;

– единовременное пособие женщинам, вставшим на учет в медицинских учреждениях в ранние сроки беременности;

– единовременное пособие при рождении ребенка;

– социальное пособие на погребение.

***Возникновение отношений по обязательному социальному страхованию.*** Отношения по обязательному социальному страхованию возникают:

– у страхователя (работодателя) – по всем видам обязательного социального страхования с момента заключения с работником трудового договора;

– у иных страхователей – с момента их регистрации страховщиком;

– у страховщика – с момента регистрации страхователя;

– у застрахованных лиц – по всем видам обязательного социального страхования с момента заключения трудового договора с работодателем;

– у лиц, самостоятельно обеспечивающих себя работой, и иных категорий граждан – с момента уплаты ими или за них страховых взносов, если иное не установлено федеральными законами.

Регистрация страхователя в исполнительных органах страховщика осуществляется в случаях, установленных федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования. Порядок регистрации и ответственность за уклонение от регистрации устанавливаются федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите сущность социального партнерства как тип социально-трудовых отношений и дайте характеристику.

2. Раскройте сущность и структуру социально-трудовых отношений.

3. Дайте характеристику типов социально-трудовых отношений.

4. В чем отличие между патернализмом и партнерством, конфликтом и дискриминацией?

5. В чем отличие между принципами солидарности и субсидиарности?
6. Какие уровни социального партнерства выделяют в ТК?
7. Какие формы социального партнерства предусмотрены в ТК?
8. Опишите основные модели социального партнерства на примере зарубежных стран.
9. Какова ответственность сторон коллективного договора, соглашения?
10. Какова ответственность сторон коллективного трудового спора за нарушение законодательства о коллективных трудовых спорах?
11. Понятие, виды и причины трудовых споров. Принципы рассмотрения трудовых споров.
12. Что такое коллективный трудовой спор?
13. Что такой индивидуальный трудовой спор?
14. Каковы особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров в судах?
15. Какие этапы разрешения коллективного трудового спора Вы знаете?
16. В чем заключается социальная защита персонала?

## ГЛАВА 16. УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ТРУДА

### 16.1. Теоретические основы управления охраной труда

Управление безопасностью трудовой деятельности человека является составной частью системы управления персоналом. Обеспечением безопасности персонала в процессе трудовой деятельности занимается наука, называемая охраной труда. *Охрана труда* – система сохранения жизни, здоровья и работоспособность работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия (ГОСТ 12.0.002.80 ССБТ).

Исходя из определения, охрана труда охватывает широкий круг знаний. Она базируется на естественных (медико-биологических, технологических) и общественных (правовых и социально-экономических) знаниях.

*Медико-биологические знания* позволяют грамотно разрабатывать санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные мероприятия. Основой этих знаний является гигиена труда, под которой понимается раздел гигиены, изучающий трудовую деятельность человека и производственную среду с точки зрения их возможного влияния на организм и разрабатывающий меры и гигиенические нормы, направленные на оздоровление условий труда и предупреждение профессиональных заболеваний.

Гигиена труда содержит физиологию труда, психологию труда и производственную санитария. При этом производственная санитария является практической частью гигиены труда. *Производственная санитария* (от лат. *sanitas* – здоровье) – система организационных, гигиенических и санитарно-технических мероприятий и средств, предотвращающих воздействие на работника вредных производственных факторов.

*Технологические знания* позволяют разрабатывать организационно-технические мероприятия, которыми занимается техника безопасности.

*Общественные знания* базируются на таких областях знаний, как право, экономика, социология, психология и т. п.

Используя определения основных понятий, нельзя отождествлять понятие охраны труда с техникой безопасности или гигиеной труда, которые являются всего лишь элементами охраны труда. Надо четко понимать, что охрана труда – это система, а условия труда, техника безопасности, производственная санитария, а также трудовое право являются ее составляющими.

Среди терминов, используемых охраной труда, часто применяется термин «безопасность труда».

*Безопасность труда* – это состояние условий труда, при котором исключено воздействие на работников опасных производственных факторов. В свою очередь, *опасный производственный фактор* – фактор, воздействие которого на работника в определенных условиях приводит к травме или к внезапному резкому ухудшению его здоровья, т. е. несчастному случаю. Несчастный случай с работником, таким образом, связан с воздействием на него опасного производственного фактора.

Явление, которое характеризуется совокупностью травм на производстве, называется *производственным травматизмом*.

Практические задачи трудового менеджмента могут быть представлены в следующем виде:

- обеспечение гигиенических условий труда;
- обеспечение производственными, вспомогательными и бытовыми помещениями, санитарно-бытовыми устройствами;
- обеспечение гигиеническими средствами индивидуальной (СИЗ) и коллективной защиты (СКЗ);
- обеспечение лечебно-профилактическим обслуживанием;
- обеспечение оптимального режима труда и отдыха;
- обеспечение безопасным производственным оборудованием и инструментом;
- обеспечение безопасным производственным процессом;
- обеспечение безопасной, территорий, рабочих мест эксплуатации зданий, сооружений, оборудования и т. п.

Управление безопасностью персонала позволяет на уровне объекта экономики обеспечить эффективность трудовых мероприятий.

Эффективность трудовых мероприятий многогранна – это научная, экологическая, социальная и экономическая эффективность.

*Научная эффективность* выражается в приросте научной информации (выявлении новых законов, научных идей, открытии новых явлений и т. п.), предназначенных как для трудоохранного применения, так и для потребления ее в других областях знаний. Техническая эффективность проявляется в практической сфере деятельности в виде разработок безопасного оборудования, рациональных процессов, средств индивидуальной или коллективной защиты и т. д.

*Социальная эффективность* взаимосвязана с экономической эффективностью. Концепция взаимосвязи социальной и экономической эффективности в нашей стране заключается в приоритете социальной эффективности, когда экономическая эффективность улучшения условий труда подчинена социальным целям, служит средством их осуществления.

Прямое измерение сложных социальных категорий часто невозможно, поскольку они складываются из различных, несопоставимых между собой элементов. Не умоляя значимости таких показателей социальной эффективности, как увеличение свободного времени, снижение моральных издержек, связанных с травматизмом, заболеваемостью и прочими, следует особо отметить увеличение трудовых ресурсов.

Подсчитано, что снижение пребывания на больничном листе только на 1 % по стране, равнозначно увеличению численности работников более чем на 30 тыс. в год.

Улучшение условий труда способствует увеличению трудовых ресурсов не только за счет снижения пребывания на больничном листе работающих, но и за счет роста средней продолжительности жизни работающего населения, снижения смертельных несчастных случаев, а также случаев, приведших к инвалидности, снижения рождаемости, вызванной профессиональной или производственной заболеваемостью.

Социальная эффективность трудоохранных мероприятий, как и других видов эффективности, может проявляться не сразу, а в отдаленном периоде времени. В этом ее особенность. Но она значима, и ее трудно переоценить.

Для оценки социального эффекта от внедрения мероприятий по улучшению условий и охране труда могут быть использованы следующие социально-экономические показатели:

- сокращение числа рабочих мест, не соответствующих нормативным требованиям санитарно-гигиенических условий труда;

- сокращение численности рабочих мест, находящихся в условиях, не соответствующих санитарно-гигиеническим нормативам;
- увеличение количества машин, механизмов и производственных помещений, приведенных в соответствие с требованиями ССБТ, СНиП и других нормативно-технических нормативов;
- сокращение производственного травматизма;
- сокращение заболеваемости;
- сокращение числа случаев выхода на инвалидность вследствие травмы или заболевания;
- сокращение текучести кадров из-за неблагоприятных условий труда;
- экономия рабочего времени в связи со снижением текучести кадров в расчете на одного работника и др.

Для сферы материального производства производится *экономическая оценка* народнохозяйственных социальных результатов по следующим показателям:

1. Прирост объема нормативной чистой продукции, обусловленный сокращением социальных потерь общества в связи с заболеваемостью, травматизмом, текучестью кадров из-за неблагоприятных условий труда.

2. Снижение себестоимости и рост прибыли за счет экономии на подготовку и переподготовку рабочих кадров в связи с заменой работников, получивших травмы, заболевших и выбывших по причине текучести кадров.

3. Экономия средств бюджета государственного социального страхования в связи с сокращением заболеваемости и травматизма из-за неблагоприятных условий труда, представляющая собой сумму экономии средств на оплату пособий по временной нетрудоспособности и на выплату пенсий инвалидам труда, а также сокращение затрат на санаторно-курортное лечение работников.

4. Экономия средств бюджета здравоохранения в связи со снижением необходимости в госпитализации и поликлиническом обслуживании работников по причине уменьшения заболеваний и травм, вызванных неблагоприятными условиями труда.

5. Прирост нормативной чистой продукции (НЧП), обусловленный повышением производительности труда благодаря улучшению его условий.



*Экологическая эффективность* трудовых мероприятий заключается в снижении загрязнения воздушной среды, воды, почвы, а также в сохранении здоровья самого человека, являющегося главным объектом экологии – науки об отношении растительных и животных организмов, населяющих нашу планету, между собой и с окружающей средой.

Экономическая эффективность связана с денежными измерениями. К показателям экономической эффективности трудового менеджмента относят:

- снижение потерь, связанных с авариями, пожарами, утратой трудоспособности по травматизму и заболеваемости;
- прибыль, полученная увеличением производительности труда, связанной с улучшением медико-биологических и технических условий;
- снижение потерь за счет уменьшения текучести кадров по условиям труда;
- экономия сырья, материалов, энергии при эксплуатации оборудования, используемого в качестве коллективных средств защиты;
- снижение издержек, связанных с предоставлением льгот и компенсаций для работников во вредных условиях труда и т. п.

Из всех показателей экономической эффективности наиболее существенные потери, связанные с травматизмом, заболеваемостью, авариями и пожарами. Они могут наносить не только огромный экономический, экологический ущерб, но и моральный.

Потери, связанные с травматизмом или заболеванием, складываются из следующих показателей:

$$П = C_1 + C_2 + \dots + C_{10},$$

где  $C_1, \dots, C_{10}$  – соответственно:

- стоимость расследования несчастных случаев;
- стоимость оказания первой доврачебной помощи;
- стоимость амбулаторного и клинического лечения;
- сумма выплат по больничному листу;
- сумма выплат к среднему заработку при переводе на другую нижеоплачиваемую работу;
- выплаты при инвалидности или смертельном исходе;
- выплаты по уходу за инвалидами;
- затраты на переквалификацию пострадавшего и обучение новых рабочих;

- убытки в виде стоимости валовой продукции, недополученной из-за снижения производительности;
- убытки в виде стоимости валовой продукции, недополученной из-за невыхода на работу и т. д.

По имеющимся данным, рациональный комплекс мероприятий, направленных на улучшение условий труда, может обеспечить прирост производительности труда от 6 до 25 % и более.

Многочисленные исследования свидетельствуют о большом влиянии освещенности рабочих мест на производительность труда. Например, солнечное освещение увеличивает производительность труда на 10 %, создание рационального искусственного освещения – на 6–13 %, при этом в некоторых производствах происходит сокращение брака, достигающее 25 %. Правильная организация рабочего места увеличивает производительность труда до 20 %, продуманное использование музыки – на 12–14 %, рациональная окраска помещений – на 25 % и т. п.

Производственный шум, превышающий допустимые уровни, может снизить производительность труда 20 % в зависимости от его уровня, вида выполняемой работы и других факторов. Чем напряженнее труд, тем сильнее отрицательное влияние шума на его производительность.

Производительность труда резко падает при высокой температуре воздуха в помещении. Имеются данные о том, что к концу рабочей смены работоспособность у рабочих основных цехов металлургических производств падает на 30 % при одновременном возрастании числа травм. При этом, если работоспособность при 18–20 °С принять за 100 %, то при 30 °С она составит всего 60 %.

Для повышения работоспособности наряду с улучшением условий труда большое значение имеет установление рациональных, научно обоснованных режимов труда и отдыха.

*Потери рабочего времени из-за временной нетрудоспособности* на разных предприятиях различны и составляют примерно 2,5 % годового фонда рабочего времени на предприятиях с хорошими условиями труда и 5–10 % на предприятиях с неудовлетворительными условиями.

К потерям рабочего времени приводят и микротравмы, не вызывающие временную нетрудоспособность. При любой микротравме теряется в смену 1,5–2 ч рабочего времени.

Улучшение условий труда сокращает *текучесть кадров*. Многочисленные социологические исследования показывают, что неблаго-

приятные условия труда повышает текучесть кадров. Число увольняющихся по причине неудовлетворенности условиями труда, например, в строительстве может составлять более 25 %.

Еще одним резервом экономии материальных средств, связанных с улучшением условий труда, является сокращение затрат на льготы и компенсации работающих во вредных условиях.

Издержки, связанные с обеспечением льгот для работников, работающих во вредных условиях труда:

- повышение тарифных ставок и должностных окладов заработной платы от 4 до 24 %;
- сокращение рабочего дня до 6 ч;
- предоставления дополнительного очередного отпуска от 6 до 36 дней;
- снижение пенсионного возраста на 5 и 10 лет;
- льгот, предоставляемых женщинам и подросткам;
- временного перевода на другую работу с сохранением заработной платы;
- выдачи бесплатного лечебно-профилактического питания или молока;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- предоставление дополнительного отпуска и др.

На предоставление льгот и компенсаций государство расходует огромные средства, которые значительно превосходят расходы на осуществление мероприятий по улучшению условий труда. Как правило, затраты на льготы и компенсации связаны с недостатками в разработке и внедрении мероприятий по улучшению условий труда.

## **16.2. Система управления охраной труда**

### ***Система государственного управления охраной труда***

В нашей стране управление охраной труда возлагается на государство. Главной задачей является создание условий для успешной реализации основных направлений государственной политики в области охраны труда, определенной ст. 210 ТК РФ.

Государственное управление охраной труда осуществляют Департамент трудовых отношений Министерства труда и социальной защиты, а также Федеральные службы (рис. 16.1).

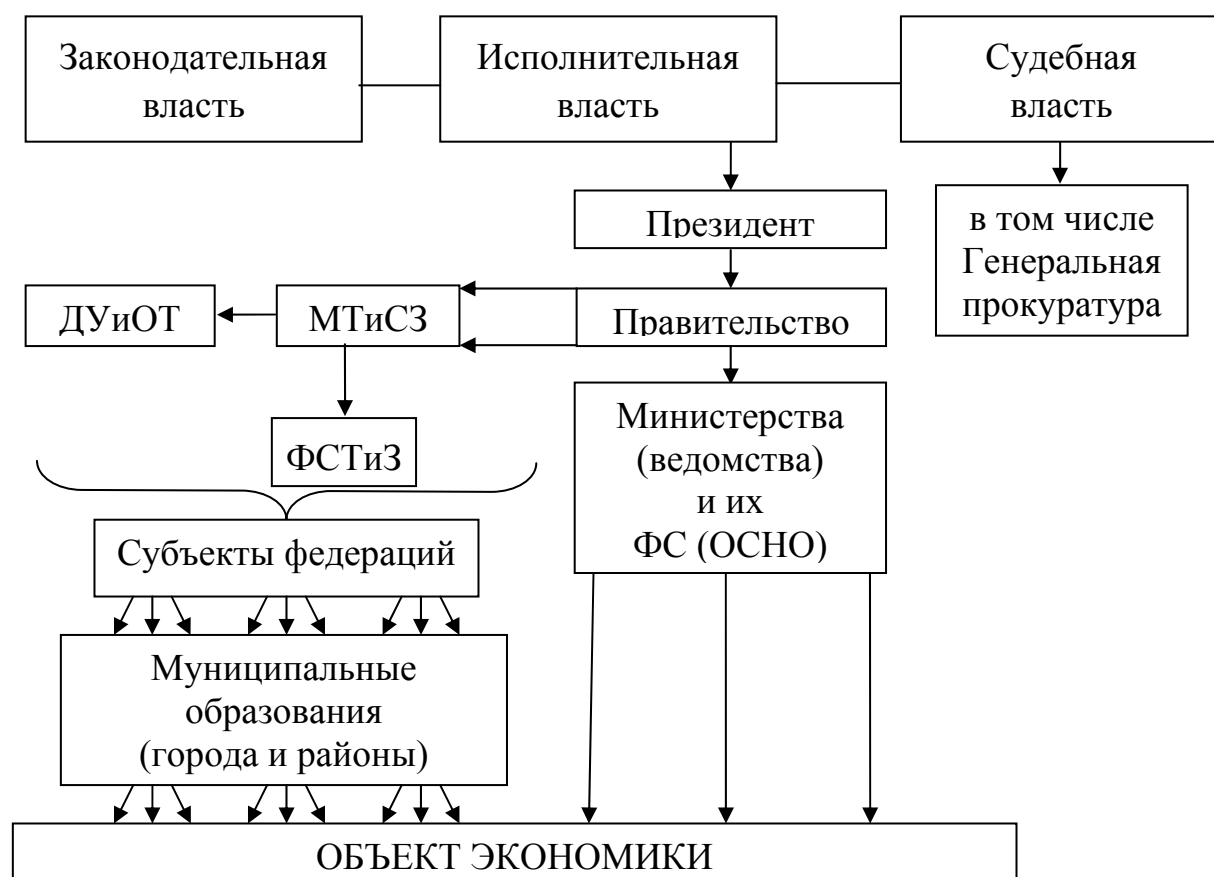


Рис. 16.1. Структура государственного управления охраной труда

Условные обозначения к рис. 16.1:

- МТиСЗ – Министерство труда и социальной защиты РФ;
- ФСС – Фонды социального страхования (*Пенсионный Фонд РФ* – льготные пенсии по спискам № 1, 2; *Фонд социального страхования РФ* – обеспечение по страхованию от несчастных случаев и профессиональных заболеваний; *Федеральный фонд обязательного медицинского страхования* – оказание медицинской помощи);
- ДУиОТ – Департамент условий и охраны труда, состоящий из трех отделов: 1 – отдел политики охраны труда; 2 – отдел стандартов безопасности труда; 3 – отдел обучения охраны труда и информационных систем охраны труда;
- ФСТиЗ – Федеральная служба по труду и занятости, Федеральная инспекция труда, в регионах (субъектах Федерации) – государственная инспекция труда;
- ФС – Федеральные службы: Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития; Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия челове-

ка, руководящая территориальными (субъектовыми) управлениями одноименного названия, в состав которых входят федеральные государственные учреждения здравоохранения в виде центров гигиены и эпидемиологии муниципального образования и другие ФС;

- РТН (Ростехнадзор) Правительства России – Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору; Ростехнадзор координирует работу территориальных органов РФ – управлений одноименного названия, состоящих из отделов: горного надзора, охраны недр, экологическому надзору, по надзору за электроустановками и электрическими сетями и др.;

- ФС – Федеральные службы министерств: ФС по техническому регулированию и метрологии (бывший Госстандарт) и Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству (бывший Госстрой) министерства промышленности и энергетики; ФС по надзору в сфере транспорта и ФС по надзору в сфере связи министерства транспорта и связи; ФС по ветеринарному и фитосанитарному надзору министерства сельского хозяйства, ФС по пожарному надзору МВД и др.;

- ОСНО – отраслевые сквозные надзорные органы.

При этом в каждом субъекте РФ и в муниципальных образованиях (городах и районах) организуются и функционируют Межведомственные комиссии по охране труда.

Постановлением Правительства Российской Федерации рекомендовано органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации образовать подразделения по охране труда в составе органов исполнительной власти по труду субъектов Российской Федерации.

Министерство труда Российской Федерации своим постановлением от 30 октября 1995 г. № 58 утвердило Примерное положение о подразделении по охране труда органа исполнительной власти по труду субъекта Российской Федерации.

Согласно Примерному положению на подразделение по охране труда субъекта Российской Федерации возлагаются следующие основные функции:

- проведение государственной политики в области охраны труда на основе реализации федеральных и территориальных программ;

- организация разработки территориальных программ по улучшению охраны труда;

- координация и методическое руководство работой служб охраны труда организаций, расположенных на территории соответствующего субъекта Российской Федерации;
- разработка и осуществление совместно с заинтересованными организациями мер по обеспечению экономической заинтересованности работодателей в обеспечении здоровых и безопасных условий труда;
- организация учета потребностей в средствах индивидуальной и коллективной защиты, работа без применения которых запрещена соответствующими нормативными правовыми актами, а также в средствах контроля производственной среды;
- разработка с привлечением заинтересованных организаций мероприятий по обобщению и распространению передового опыта в области охраны труда, проведение выставок средств индивидуальной защиты, приборов контроля и измерений, а также совещаний-семинаров по проблемам охраны труда;
- оказание методической помощи организациям в работе по охране труда;
- организация и проведение обучения и проверки знаний работников, включая руководителей и специалистов, в области охраны труда;
- содействие обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- другие.

Численность работников подразделения по охране труда субъекта РФ устанавливается исходя из норматива 2–3 чел. на 100 тыс. чел., занятых в отраслях экономики.

Норматив численности работников подразделения по охране труда может увеличиваться исходя из экономических и территориальных условий соответствующего субъекта Российской Федерации.

***Система управления охраной труда на локальном уровне.*** Локальное управление охраной труда можно представить в виде системы, состоящей из следующих основных элементов: органа управления, объекта управления, информационного обеспечения.

*Орган управления* (трудоохранная управляющая система) на объекте экономики состоит из следующих элементов: трудоохранных законодательных актов (нормативно-правовых) и службы по реализации задач охраны труда на объекте экономики.

*Объект управления* (трудоохранная управляемая система) состоит из субъектов труда, предметов и средств труда, которые определяют в итоге гигиенические, технолого-технические, производственно-общественные условия.

*Информационное обеспечение* позволяет получить информацию об уровне состояния охраны труда.

Структура локального управления охраной труда представлена на рис. 16.2.

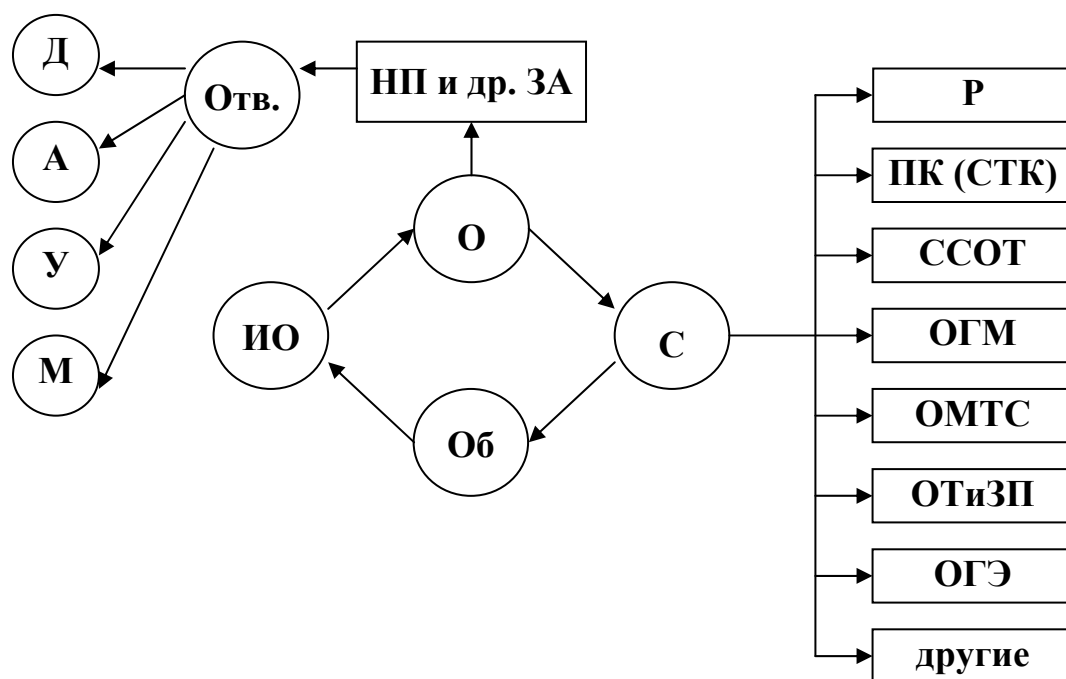


Рис. 16.2. Структура локального управления охраной труда

Условные обозначения к рис. 16.2:

- НП и др. ЗА – нормативно-правовые и другие законодательные акты (федеральные, сквозные, отраслевые, региональные, местные, локальные);
- Отв. – ответственность;
- Д – дисциплинарная ответственность;
- А – административная ответственность;
- У – уголовная ответственность;
- М – материальная ответственность;
- О – орган управления, включающий в себя нормативно-правовые и другие законодательные акты (ЗА) по охране труда;

– С – орган управления, включающий в себя руководителя, его заместителей и службы по реализации задач по охране труда на объекте экономики;

– Об– объект управления;

– ИО – информационное обеспечение;

– Р – руководитель (работодатель);

– ПК – профсоюзный комитет, либо СТК – совет трудового коллектива; ССОТ – специализированная служба по охране труда: специалист по охране труда (СОТ), либо бюро по охране труда (при количестве СОТ от 3 до 5 чел.), либо отдел по охране труда (при количестве СОТ более 5 чел.);

– ОГМ – отдел главного механика;

– ОМТС – отдел материально-технического снабжения;

– ОТиЗП – отдел труда и заработной платы;

– ОГЭ – отдел главного энергетика.

Нормативно-правовые и другие законодательные акты по охране труда обязательны для исполнения независимо от форм собственности, поэтому за нарушения их требований персонал привлекается к ответственности: дисциплинарной, административной, уголовной и материальной.

Функциями системы управления охраной труда, обеспечивающей безопасность персонала, являются:

– организация и координация работ по охране труда;

– планирование и финансирование трудоохранных мероприятий;

– анализ производственного травматизма и заболеваний;

– аттестация рабочих мест (оценка гигиенических и травмоопасных условий труда);

– комплексная оценка состояния охраны труда и стимулирование за работу по обеспечению безопасности персонала;

– контроль над состоянием условий и охраны труда;

– повышение трудоохранной культуры;

– повышение трудоохранного сознания.



### **16.3. Организация и координация работ по охране труда**

В основу организации и координации работ по охране труда на объекте экономики положена государственная политика в области охраны труда, предусмотренная Трудовым кодексом РФ.

Основными направлениями государственной политики в области охраны труда являются (ст. 210 ТК РФ):

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников;
- принятие и реализация федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации об охране труда, а также федеральных целевых, отраслевых целевых и территориальных целевых программ улучшения условий и охраны труда;
- государственное управление охраной труда;
- государственный надзор и контроль над соблюдением требований охраны труда;
- содействие общественному контролю над соблюдением прав и законных интересов работников в области охраны труда;
- расследование несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- защита законных интересов работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также членов их семей на основе обязательного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- установление компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда, неустранимыми при современном техническом уровне производства и организации труда;
- координация деятельности в области охраны труда, деятельности в области охраны окружающей природной среды и других видов экономической и социальной деятельности;
- распространение передового отечественного и зарубежного опыта работы по улучшению условий и охраны труда;
- участие государства в финансировании мероприятий по охране труда;

- подготовка и повышение квалификации специалистов по охране труда;
- организация государственной статистической отчетности об условиях труда, о производственном травматизме, профессиональной заболеваемости и об их материальных последствиях;
- обеспечение функционирования единой информационной системы охраны труда;
- международное сотрудничество в области охраны труда;
- проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание безопасных условий труда, разработку и внедрение безопасных техники и технологий, производство средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- установление порядка обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, лечебно-профилактическими средствами за счет средств работодателей.

*Организация работ по охране труда* и ответственность за состояние условий и охраны труда на объекте экономики возлагается на руководителя предприятия (работодателя) независимо от формы собственности.

Работодатель обязан обеспечить:

- организацию специальной службы охраны труда;
- создание комиссии (комитета) по охране труда;
- избрание уполномоченных по охране труда;
- ведение журналов по охране труда;
- заключение трудовых и коллективных договоров;
- страхование работников;
- безопасность при эксплуатации производственных зданий, сооружений, оборудования, безопасность технологических процессов и применяемых в производстве сырья и материалов, а также эффективную эксплуатацию средств коллективной и индивидуальной защиты;
- организацию надлежащего санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников;
- режим труда и отдыха работников, установленным законодательством;
- выдачу спецодежды, спецобуви и других средств защиты в соответствии с установленными нормами работников;

- эффективность контроля над уровнем воздействия вредных или опасных производственных факторов на здоровье работников;
- возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением им трудовых обязанностей;
- обучение работников и проверку у них знаний по вопросам охраны труда;
- информирование работников о состоянии условий и охраны труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, компенсациях и льготах;
- беспрепятственный допуск представителей органов государственного надзора и контроля и общественного контроля для проведения проверок состояния условий и охраны труда на предприятии и соблюдения законодательства об охране труда, а также для расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- своевременную оплату штрафа, наложенную органами государственного надзора и контроля за нарушения законодательства об охране труда и нормативных актов по безопасности и гигиене труда;
- необходимые меры по обеспечению сохранения жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, в том числе надлежащие меры по оказанию первой помощи пострадавшим;
- представление органам надзора и контроля необходимой информации о состоянии условий и охраны труда на предприятии, выполнение их предписаний, а также о всех подлежащих регистрации несчастных случаев и повреждения здоровья работников на производстве;
- обязательное страхование работников временной нетрудоспособности вследствие заболевания, а также от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

*Права и гарантии работников на охрану труда* предусмотрены ст. 219, 220 ТК РФ.

Обеспечение прав работника – это первейшая обязанность работодателя, и за неисполнение этой обязанности он должен нести ответственность.

Отказ работника от выполнения работ в случае возникновения непосредственной опасности для его жизни и здоровья, либо от выполнения тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда,

не предусмотренных трудовым договором, не влечет для него каких-либо необоснованных последствий.

Допуск к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение, инструктаж и проверку знаний правил, норм и инструкций по охране труда, запрещается.

*Обязанности работников* по соблюдению требований охраны труда приведены в ст. 214 ТК РФ. Работник прежде всего обязан:

- соблюдать нормы, правила и инструкции по охране труда;
- правильно применять коллективные и индивидуальные средства защиты;
- немедленно сообщать своему непосредственному руководителю о любом несчастном случае, происшедшем на производстве, о признаках профессионального заболевания, а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей.

#### **16.4. Планирование и финансирование трудоохранных мероприятий**

*Планирование мероприятий по охране труда* осуществляется на основании Рекомендаций по планированию мероприятий по охране труда, утвержденных постановлением Минтруда России (1995 г.), которые распространяются на все предприятия и являются основой подготовки комплексного плана улучшения условий и охраны труда. К сожалению, она не содержит в себе мероприятий по ликвидации общественных факторов риска. В этом отношении более гибким планированием является составление раздела коллективного договора под названием «Улучшение состояний условий и охраны труда» на основании перспективного социального планирования предприятия.

Включение мероприятий по охране труда в коллективный договор и заключение соглашения по охране труда проводят по соответствующим рекомендациям.

К коллективному договору прилагают следующие документы:

- соглашение по охране труда;
- перечень профессий и должностей, имеющих право на получение средств индивидуальной защиты;
- перечень профессий, по которым в дни работы устанавливается бесплатная выдача молока или других равноценных продуктов и др.

Мероприятия по охране труда реализуют управленческие решения по улучшению условий труда, которые определяются системой управления технической безопасностью, а также системой управления гигиеной труда.

Для *финансирования мероприятий* по охране труда законодательством об охране труда предусматривается создание на трех уровнях фондов охраны труда – федерального, территориальных и фондов охраны труда объектов экономики. Их главное назначение – решение глобальных и текущих вопросов обеспечения для миллионов работников нормальных условий труда, сохранения их здоровья, поддержания высокой работоспособности.

*Финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда* осуществляется за счет ассигнований, выделяемых отдельной строкой в республиканском бюджете Российской Федерации, в республиканских бюджетах республик и других субъектов Российской Федерации, находящихся в составе Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных источников.

Сам работник не несет расходов на финансирование мероприятий на улучшение условий и охраны труда.

Финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда в организациях независимо от организационно-правовых форм осуществляется в размере не менее 0,2 % от суммы затрат на производство продукции (работ, услуг) (ст. 226 ТК).

Мероприятия по охране труда на предприятии могут финансироваться также за счет цеховых и общепроизводственных расходов; амортизационного фонда, предназначенного на капитальный ремонт, если мероприятия проводят одновременно с капитальным ремонтом основных средств; фонда охраны труда предприятия; банковского кредита, если мероприятия входят в комплекс кредитруемых банком затрат по внедрению новой техники, расширению производства; государственных капитальных вложений, включая фонд развития производства.

Работы, относящиеся к обеспечению безопасности технологического процесса (устройство лесов и подмостей, крепление горных выработок и т. п.), должны включаться не в мероприятия по охране труда, а в план организационно-технических мероприятий (оргтехмероприятий) и финансироваться за счет других статей накладных расходов или за счет других средств.

План организационно-технических мероприятий также прилагают к коллективному договору.

Ежегодно по выполнению комплексного плана улучшения условий, охраны труда и санитарно-оздоровительных мероприятий составляется отчет. Он должен включать четыре раздела:

1. Приведение состояния условий труда в соответствие с требованиями и нормами охраны труда (по численности работающих, которым в отчетном году условия труда приведены в соответствие с требованиями: по плану и фактически, в том числе для женщин).

2. Ликвидация опасных и вредных производственных факторов, производств с вредными условиями, тяжелых физических работ, ночных смен (по плану и фактически).

3. Реконструкция, капитальный ремонт или вывод из эксплуатации зданий и сооружений, находящихся в технически неудовлетворительном состоянии.

4. Строительство и расширение санитарно-бытовых и других вспомогательных помещений, лабораторий промышленной санитарии, лечебно-профилактических учреждений.

### **16.5. Оценка состояния охраны труда. Контроль состояния охраны труда**

Оценку состояния охраны труда можно проводить по результатам специальной оценки и по обобщенному коэффициенту состояния охраны труда.

Обобщенный показатель (коэффициент) состояния охраны труда рассчитывается по формуле:

$$K_{om} = (K_{cn} + K_{\bar{o}o} + K_p) / 3,$$

где  $K_{cn}$  – коэффициент соблюдения правил охраны труда работниками; определяется по Картам уровня соблюдения правил работниками на конкретном участке работ:

$$K_{cn} = P_{cn} / P_o,$$

где  $P_{cn}$  – число работающих с соблюдением правил;  $P_o$  – общее число работающих;  $K_{\bar{o}o}$  – коэффициент безопасности эксплуатируемого оборудования, находящегося на анализируемом участке работ:

$$K_{\bar{o}o} = (K_{\bar{o}o1} + K_{\bar{o}o2} + \dots + K_{\bar{o}om}) / n,$$

где  $n$  – число оборудования на участке;  $K_{\bar{o}o1}$ ,  $K_{\bar{o}o2}$  и т. д. – коэффициент безопасности единицы эксплуатируемого оборудования:

$$K_{\bar{o}o1} = T_{\bar{o}1} / T_o1,$$

где  $T_{\bar{o}1}$  – количество выполненных требований к оборудованию № 1;  $T_o1$  – общее количество» требований по нормативно-технической документации к этому же оборудованию; пример расчета  $K_{\bar{o}o}$  приводится в Методических указаниях по присвоению производственному оборудованию Знака безопасности (1982 г.).

Коэффициент выполнения плановых работ по охране труда рассчитывается как:

$$K_p = M_{\bar{e}} / M_p,$$

где  $M_{\bar{e}}$  – число выполненных мероприятий по охране труда (работ);  $M_o$  – общее число мероприятий (плановых), необходимых для выполнения.

К плановым работам при этом относят не только те, которые записаны в соглашении по охране труда, но и те, которые были определены предписаниями органов надзора, работников охраны труда, актами специального расследования несчастных случаев, а также приказами и распоряжениями администрации.

Могут быть установлены и другие показатели (коэффициенты), характеризующие состояние условий и безопасности труда.

Основой для расчета обобщенного коэффициента уровня охраны труда служит аттестация рабочих мест по условиям труда, результаты трехступенчатого контроля состояния охраны труда, документы по присвоению оборудованию Знака безопасности и т. п.

Представляя охрану труда как систему медико-биологических, технолого-технических и общественных знаний, для оценки состояния охраны труда можно рекомендовать интегральный показатель – уровень состояния охраны труда  $Y$  (%):

$$Y_{om} = 100 (K_{\bar{o}} + K_{\bar{m}\bar{o}} + K_{\bar{o}бщ}) / 3,$$

где  $K_{\bar{o}}$  – коэффициент выполнения технических требований к оборудованию и пространству;  $K_{\bar{m}\bar{o}}$  – коэффициент выполнения медико-биологических (гигиенических) требований, в том числе эргономических;  $K_{\bar{o}бщ}$  – коэффициент выполнения общественных требований к коллективу (исполнителям и руководителям участка работ).

***Надзор и контроль состояния охраны труда.*** Различают государственный надзор, ведомственный, административный, профсоюзный и смешанный контроль охраны труда.

*Государственный контроль* осуществляется Федеральными службами: Федеральной инспекцией труда Министерства труда и социальной защиты, Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), Федеральной службой по техническому регулированию и метрологии министерства промышленности и энергетики, Федеральной службой по надзору в сфере транспорта и связи министерства транспорта и связи и другими службами.

Ростехнадзор осуществляет надзор над выполнением требований безопасности на опасных (повышенной опасности) объектах, на которых применяется опасное оборудование, опасные работы, опасные технологии, указанные в Федеральном законе «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

*Гигиенический надзор* осуществляется Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) Правительства РФ.

*Пожарный надзор* МЧС России разрабатывает правила и нормы пожарной безопасности и контролирует соблюдение их на производстве и т. д.

Высший надзор за исполнением законов о труде и охране труда осуществляет Генеральный прокурор РФ.

*Ведомственный контроль* состояния условий и охраны труда осуществляет соответствующее ведомство (министерство) с помощью своих структурных подразделений; административный (оперативный) – с помощью служб по охране труда предприятия, руководителей его структурных подразделений.

*Профсоюзный контроль* может быть инспекционным и общественным. За нарушение правил охраны труда технические инспектора профсоюза имеют право не только выдавать предписания руководителям производства работ, но и налагать штрафы, требовать остановки работ до ликвидации неисправностей.

*Общественный профсоюзный контроль* осуществляет профессиональными союзами в лице их соответствующих органов (профсоюзных комитетов и иных уполномоченных работниками представительными органами, которые могут создавать в этих целях собственный инспек-



ции), комитетами (комиссиями) по охране труда и уполномоченными (доверенными) лицами по охране труда. Общественный контроль предусматривает контроль за выполнением трудового, технологического и гигиенического законодательства работодателем.

Комиссия (комитет) по охране труда создается на каждом предприятии. В состав комиссии по охране труда входят наиболее активные и грамотные по вопросам охраны труда уполномоченные по охране труда. Уполномоченный по охране труда выбирается на собрании коллектива открытым голосованием. Им может быть только исполнительный работник.

Профессиональные союзы в лице их соответствующих органов и иные уполномоченные работниками представительные органы в соответствии с основами законодательства об охране труда имеют право:

- осуществлять контроль над соблюдением работодателями законодательных и других нормативных актов об охране труда;
- проводить независимую экспертизу условий труда и обеспечения безопасности работников предприятия;
- принимать участие в расследовании несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве, а также осуществлять самостоятельное их расследование;
- получать информацию от руководителей и иных должностных лиц предприятий о состоянии условий и охраны труда, а также о всех подлежащих регистрации несчастных случаев на производстве;
- предъявлять требования о приостановке работ в случаях непосредственной угрозы жизни и здоровью работающих;
- осуществлять выдачу работодателям обязательных к рассмотрению представлений об устранении выявленных нарушений законодательства об охране труда;
- осуществлять проверку комиссий по испытаниям и приемке в эксплуатацию производственных объектов и средств производства в качестве независимых экспертов;
- принимать участие в разработке и согласовании нормативных актов об охране труда;
- обращаться в соответствующие органы с требованием о привлечении к ответственности должностных лиц, виновных в нарушении

нормативных требований по охране труда, сокрытии фактов несчастных случаев на производстве;

– принимать участие в рассмотрении трудовых споров, связанных с нарушением законодательства об охране труда, обязательств, установленных коллективными договорами или соглашениями по охране труда, с изменением условий труда.

*Смешанный контроль* предусматривает контроль состояния охраны труда одновременно как со стороны администрации, так и общественных организаций, поэтому его можно назвать административно-общественным. Чаще всего он бывает трехступенчатым.

Эффективное функционирование общественного контроля возможно при использовании Положения о профсоюзном организаторе, который выбирается в первичной организации с числом менее 15 членов профсоюза; Положения о профсоюзном групповом организаторе (профгруппорге), который выбирается в производственном подразделении при количестве профсоюза более 2 чел.

Для более глубокого и всестороннего контроля состояния охраны труда можно использовать также методические рекомендации техническому инспектору труда по контролю соответствия производственного оборудования требованиям безопасности труда (1982 г.) и Методические указания по проверке проектов стандартов и технических условий на полноту изложения требований безопасности труда (1982 г.). При смешанном (административно-общественном) контроле используют Методические рекомендации по организации трехступенчатого контроля над состоянием охраны труда (1981 г.).

В результате контроля состояния охраны труда выявляют виновных в нарушении правил и норм охраны труда, а также трудового законодательства. Должностные лица и персонал, виновные в нарушении правил, несут ответственность независимо от того, привело ли или не привело нарушение к аварии или несчастному случаю. Они отвечают также за приказы или распоряжения, принуждающие подчиненных нарушать правила безопасности, самовольно возобновлять работы, останавливаемые органами надзора, за неприятие необходимых мер по устранению обнаруженных нарушений.

Выявление нарушения трудового законодательства, правил и норм техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, невыполнения предписаний инспекционного надзора влекут

за собой ответственность виновных лиц. За подобные нарушения установлена дисциплинарная, административная, уголовная и материальная ответственность.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определения понятий «охрана труда», «трудоохранный менеджмент», «трудоохранное сознание».
2. Какие государственные органы включены в систему управления охраной труда?
3. Охарактеризуйте систему локального управления охраной труда.
4. Критерии организации работ по охране труда на объекте экономики.
5. Перечислите источники финансирования трудоохранных мероприятий.
6. Как рассчитываются показатели, характеризующие состояние охраны труда?
7. Как оцениваются показатели, характеризующие состояние условий труда?
8. Кто осуществляет государственный надзор состояния охраны труда?

## ГЛАВА 17. ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА

### 17.1. Общее понятие контроллинга.

#### Контроллинг в системе управления персоналом

**Общее понятие контроллинга.** Контроллинг – это новое явление в теории и практике современного управления, создающее новые возможности в информационном обеспечении, планировании, экономическом анализе, контроле и координации, управленческом учете и менеджменте. Контроллинг не подменяет управление предприятием, но переводит его на новый качественный уровень, обеспечивая обратную связь в контуре управления. Он представляет своеобразный механизм саморегулирования на предприятии, обеспечивающий обратную связь в управлении, позволяет путем подготовки и предоставления необходимой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия. Контроллинг – это ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

Как система контроллинг представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (целей, задач, процессов, функций и т. д.), объединенных для достижения единой цели – эффективного управления всей системой в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

Контроллинг можно определить как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, т. е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как систему управления прибылью предприятия<sup>1</sup>. Экономический смысл контроллинга – эффективное наблюдение и управление, которые невозможны без постановки целей и планирования мероприятий по их реализации<sup>2</sup>. Достаточно оперативная и надежная информация об ис-

---

<sup>1</sup> Предисловие В.Б. Ивашкевича к кн.: Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М., 1992. С. 8.

<sup>2</sup> Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2006. С. 26.

полнении бюджета предприятия, анализ выявленных отклонений от запланированных показателей служит основой принятия объективно правильных управленческих решений. Основопологающий элемент системы контроллинга – управленческий учет, который тесно связан с бухгалтерским (финансовым) учетом данных о хозяйственных операциях в стоимостной оценке. Не существует единого мнения о сопоставимости понятий контроллинга и управленческого учета. Многие исследователи склоняются к тому, что это идентичные по своему смыслу понятия. Контроллинг, как термин, употребляется в Германии, Австрии, Швейцарии и иных государствах близких к ФРГ (Польша, Венгрия и т. д.). Термин управленческий учет используется в США, Великобритании, Японии и ряде других государств. В России возникает путаница, так как эти научные концепции (и, соответственно, их практическое воплощение) пришли к нам одновременно из этих стран. Обозначая приблизительно одно и то же, термины стали противопоставляться друг другу.

Существует мнение, что по своему современному значению контроллинг гораздо шире, чем традиционно понимаемый управленческий учет. Высказывается интересная мысль о том, что в контроллинге четко проявлена функция целедостижения на основе мониторинга отклонений. Хотя эти процессы осуществляются и в управленческом учете, но, может быть, в более завуалированном виде.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием.

Основная задача контроллинга – путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Исходя из системного понимания контроллинга персонала, он представляет собой одну из основных функций управления организацией. Ее содержание состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информационного обеспечения. Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова выделяют следующие *функции контроллинга*<sup>1</sup>:

- мониторинг состояния экономики организации (контроль за соблюдением равновесия показателей прибыль - затраты);
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);

---

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2006. С. 349.

– управляющая функция (переоценка стратегии, корректировка реализации целей, изменение целей, управление процессами анализа и регулирования плановых и фактических показателей с целью исключения возможных ошибок, отклонений и просчетов как в настоящем, так и в будущем);

– контроль и анализ экономичности работы подразделений (определение будущих тенденций как в окружающем мире, так и внутри организации, прогнозирование кризисных ситуаций);

– подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии.

Планирование, реализация планов и контроль над исполнением планов – основа достижения целей предприятия. Результаты деятельности отражаются в текущей отчетности. Поэтому сопоставление плановых и фактических показателей – необходимый метод анализа в системе контроллинга. С помощью контроллинга нужно так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы и в настоящем, и в будущем, по возможности, исключить ошибки, отклонения и просчеты.

Контроллинг выполняет в основном функции внутреннего контроля на предприятии относительно экономичности его работы, а также работы его подразделений. При этом система контроллинга не имеет полномочий по принятию каких-либо решений, санкций в отношении подразделений. Его основная задача состоит в предоставлении руководству организации всей информации, необходимой для принятия управленческих решений и необходимых действий.

Итак, контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест», ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов<sup>1</sup>.

Различают *стратегический, оперативный, количественный и качественный* контроллинг.

Цель *стратегического* контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и отслеживания движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. Основными направлениями анализа в стратегическом контроллинге являются:

---

<sup>1</sup> Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. нем. / Ю. Жукова, С.Н. Зайцева. М.: Финансы и статистика. 1993. С. 10.

- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ конкуренции;
- анализ ключевых факторов успеха;
- формирование портфеля стратегий;
- анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности;
- анализ цепочки ценностей;
- анализ стратегического позиционирования;
- анализ затратообразующих факторов.

Цель *оперативного* контроллинга – создание системы управления достижением текущих, краткосрочных целей предприятия, быстрое реагирование и адаптация к изменениям внешней среды, подключение механизмов саморегуляции. По отношению к стратегическому контроллингу – оперативный контроллинг выполняет вспомогательную функцию и направлен в основном на повторяющиеся трудовые процессы и задачи. Основные показатели при анализе:

- производительность;
- прибыль;
- рентабельность;
- ликвидность.

Главная задача оперативного контроллинга – принятие своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты – прибыль».

*Количественный* контроллинг направлен на сбор, обработку и анализ количественных данных (численность, структура, производительность труда и т. д.). То есть объектом внимания количественного контроллинга в основном являются материальные факторы.

*Качественный* контроллинг ориентируется не только на материальные факторы, но и на не материальные, не только на максимизацию прибыли, но и на обеспечение долговременности существования и качественный рост, занимается не только управлением прибылью, но и управлением потенциалом. Качественная форма контроллинга имеет идею оптимизации прибыли вместо ее максимизации (рис. 17.1).



Рис. 17.1. Схема осуществления контроллинга

Контроллинг – поставщик информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии. Информация – это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности. Поэтому информация, которую предоставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:

- достоверность;
- полнота;
- релевантность (существенность);
- полезность;
- понятность;
- своевременность;
- регулярность.



Контроллинг как самостоятельная функция в системе управления организацией, имеет ряд подфункций, к которым относятся: планирование, координация, управленческий учет и контроль, анализ, диагностика и выработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Все эти подфункции относятся ко всем бизнес-процессам, одним из которых является управление персоналом.

***Контроллинг в системе управления персоналом.*** Контроллинг системы управления персоналом посредством принятия управленческих решений на соответствующих уровнях оказывает управляющее воздействие на формирование и развитие всей системы управления персоналом, трудового потенциала с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды. *Контроллинг в управлении персоналом – это система обеспечения необходимой информацией о состоянии социально-трудовой сферы руководящих структур предприятия.* Но поскольку система управления персоналом является одной из основных подсистем в системе управления организацией, то контроллинг персонала охватывает все процессы и ресурсы управления персоналом (информационные, временные, трудовые, материальные). На основе системного анализа происходит *выявление проблем в трудовой сфере, определение ключевых проблемных зон, определение причин их вызывающих и разработку рекомендаций по их устранению.*

Формирование системы контроллинга позволяет создать необходимые условия для наращивания организационного потенциала, частью которого является трудовой потенциал персонала. Именно такая управляющая система будет способна создавать превентивное воздействие на развитие организации с учетом факторов внешней и внутренней среды, формирование и развитие персонала.

С этих позиций контроллинг системы управления персоналом – это необходимый элемент современного менеджмента, с помощью которого осуществляется целенаправленное управляющее воздействие на трудовую сферу: формирование, развитие и использование трудового потенциала, а также на всю систему управления персоналом с учетом факторов внешней и внутренней среды.

*Цель* контроллинга персонала состоит в создании и эффективном функционировании механизма по сбору и обработке информации, анализу деятельности в управлении персоналом, ее координации и оптими-

зации в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды для реализации разработанных стратегий развития организации.

Адаптируя общие функции контроллинга к системе управления персоналом, можно выделить следующие:

- мониторинг состояния экономики персонала организации (контроль над соблюдением оптимальной величины затрат на персонал, рентабельности персонала);

- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией по состоянию трудовой сферы для принятия управленческих решений);

- управляющая функция (переоценка кадровой политики и стратегии в соответствии с изменениями в стратегии развития организации, управление процессами аудита персонала и регулирования плановых и фактических показателей с целью исключения возможных ошибок, отклонений и просчетов как в настоящем, так и в будущем);

- контроль и анализ результативности персонала, анализ трудовых показателей и их влияния на конечные результаты деятельности организации;

- определение тенденций на рынке труда, его влияние на внутрифирменный рынок труда, прогнозирование кризисных ситуаций в количественном и профессионально-квалификационном обеспечении человеческими ресурсами организации;

- подготовка (разработка) методологии управления персоналом, принятия решений, их координации, а также контроль восприятия этой методологии специалистами УП, линейными руководителями, персоналом.

*Основными задачами контроллинга являются:*

- разработка методологической базы осуществления процессов контроллинга персонала;

- содействие на основе разработанной стратегии развития организации разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- осуществление планирования затрат на персонал на основе бюджетирования, корректировка и согласование бюджетов на персонал контроль за их использованием;

- формирование и корректировка системы сбалансированных показателей, отражающих деятельность системы управления персоналом по всем направлениям;

- организация системы внутреннего аудита персонала;

- осуществление анализа процессов управления персоналом, их диагностика, выявление проблем и причин их вызывающих;
- выработка рекомендаций для устранения выявленных отклонений;
- мотивация всех ресурсов (человеческого ресурса в первую очередь) на достижение разработанных стратегий путем определения приоритетных направлений деятельности и подборки наиболее эффективных стимулов;
- формирование информационной базы данных, необходимой для принятия стратегически верных управленческих решений в области управления персоналом;
- управление регламентационными процессами в системе управления персоналом;
- определение методики и оценка эффективности управления персоналом;
- консультационная деятельность;
- интеграция процессов управления персоналом с процессами управления организацией.

Исходя из целей и задач проводимого контроля над деятельностью по управлению персоналом, можно выбирать те, или иные его виды, которые представлены на рис. 17.2<sup>1</sup>.



Рис. 17.2. Классификация видов контроллинга персонала

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. С. 352; Контроллинг и аудит персонала: учебник / под ред. В.С. Половинко. Омск, 2007. С. 30.

Предлагаемые исследователями признаки классификации позволяют рассматривать *виды контроллинга* по следующим группам: *степени развития системы контроллинга; объекту исследования; способу измерения; времени действия.*

Рассматривая контроллинг по *степени развития*, выделяют три его уровня. Первый уровень (*контроллинг затрат*) основан на традиционном бухгалтерском учете и анализе хозяйственной деятельности предприятия. Основная цель в этом случае – поиск резервов для снижения затрат (в том числе и на управление персоналом) и повышения прибыли. Позиция управления – минимизация затрат. В таком случае персонал рассматривается как ресурс, который необходимо минимизировать.

На втором этапе развития контроллинга ориентация осуществляется на достижение результатов (*контроллинг результатов*) в управлении персоналом. Но при этом не проводится глубокий и детальный анализ деятельности, что не позволяет выявлять и мобилизовать резервы и принимать обоснованные управленческие решения.

Третий уровень (*контроллинг эффективности*) позволяет контролировать затраты и результаты деятельности по управлению персоналом, определять их влияние на конечные результаты деятельности предприятия, оценивать эффективность системы управления персоналом.

Концепция контроллинга персонала должна развиваться от приоритета контроллинга издержек к контроллингу эффективности.

Выбор *объекта исследования* определяет методы контроля, анализа, диагностики и разработки рекомендаций по ликвидации проблемных зон.

Контроллинг трудовых процессов тесно связан с организацией труда на предприятии (выбор совершенных технологий, установление рациональных трудозатрат с помощью нормирования труда, гуманизация условий труда, совершенствование разделения и кооперации труда, оптимальная организация рабочего места). Это направление контроллинга повышает уровень организационно-трудовых зон, позволяет создавать благоприятные условия для результативной деятельности работников.

Контроллинг персонала оказывает непосредственное влияние на формирование необходимого для реализации стратегических задач трудового потенциала. Он включает определение и подбор персонала с соответствующими количественно-качественными, социально-демографическими характеристиками и численностью, анализ и диагностику

внешнего и внутриорганизационного движения персонала, определение эффективности его использования.

Контроллинг функций и кадровых процессов позволяет оценить кадровую политику, объем реализуемых функций и качество кадровых технологий в соответствии с целями и задачами организации, выявить несоответствия и проблемы в управлении персоналом, оценить степень участия линейно-функциональных руководителей в решении кадровых вопросов.

Контроллинг системы управления персоналом представляет более высокий качественный уровень оценки. Он определяет вклад всей системы в достижение целей организации, ее ресурсное обеспечение (финансовое, информационное, нормативно-методическое, материально-техническое, кадровое), определяет эффективность системы управления персоналом.

По *способу измерения* (третий признак классификации) контроллинг персонала может быть качественным и количественным. В трудовой сфере существует много параметров, необходимых для диагностики, но не доступных количественным измерениям. К ним относятся социально-психологические и деловые характеристики трудового потенциала, уровень развития организационной культуры, типология трудовой мотивации и др. Качественно ориентированный контроллинг не менее важен, чем количественный, направленный на оценку экономических показателей деятельности системы управления персоналом. Количественный контроллинг связан с оптимизацией затрат на персонал, оценкой результативности персонала, оценкой использования рабочего времени организации и др.

Классификация видов контроллинга по критерию *значимости* основана на выделении стратегических и оперативных целей организации.

Цель стратегического контроллинга в управлении персоналом связана с формированием и учетом использования потенциала в трудовой сфере, который обеспечит выживаемость, развитие предприятия и его движение к намеченной стратегической цели. Цель оперативного контроллинга в управлении персоналом связана, в первую очередь, с контролем над обеспечением текущих целей предприятия всеми видами ресурсов в трудовой сфере в рамках оптимального соотношения затраты – прибыль.

Учет в системе управления персоналом направлен на накопление информации о ее состоянии. Задача контроля – выявление отклонений от установленных планов и стандартов в процессе управления. В рамках контроллинга персонала контроль представляет собой необходимый вид управленческой деятельности, с помощью которого осуществляется количественно-качественная оценка процессов и результатов, выявление отклонений. В этом смысле контроль является промежуточным звеном между учетом, анализом и диагностикой деятельности по управлению персоналом. Таким образом, контроль – это важный составной элемент системы контроллинга персонала.

Контроль может осуществляться в реальном, упреждающем и опережающем времени.

*Контроль в реальном времени* позволяет оперативно изменить ситуацию на текущий момент.

*Упреждающий контроль* фиксирует отклонения между достигнутыми результатами и результатами на конец планового периода. Это позволяет своевременно скорректировать действия на получение желаемых результатов.

*Контроль в опережающем времени* ориентирован на наблюдение и выявление отклонений в реализации стратегических возможностей управления персоналом.

Аудит и контроллинг персонала имеет возможности осуществления тотального контроля над деятельностью системы управления персоналом. Но это требует больших затрат и не всегда может быть эффективным. Поэтому выбираются *области контроля и критические точки контроля*.

*Области контроля* – это основные объекты контроля, которые в первую очередь обеспечивают эффективность деятельности системы управления персоналом. В зависимости от установленной цели аудита и контроллинга на данный момент это может быть вся система управления персоналом, трудовой потенциал, структурно-функциональное обеспечение управления персоналом, трудовые процессы.

*Критическая точка контроля* в контроллинге персонала – это предел, при котором система или процесс переходит из одного состояния в другое<sup>1</sup>. Иными словами, в зависимости от ситуации, стратегии

---

<sup>1</sup> Половинко В.С. Контроллинг и аудит персонала. С. 128–131.

развития, в системе управления персоналом существуют некие позиции, отслеживание которых необходимо для эффективного функционирования системы управления персоналом.

**Формирование системы контроллинга персонала.** Научная позиция к проектированию организационного обеспечения функции контроллинга персонала, наиболее адекватного к внешним и внутренним условиям функционирования предприятия, предполагает использование системного подхода. Поскольку организация – это сложная открытая система, каждая ее подсистема является также сложной системой по отношению к самой организации.

В деятельность предприятия встраивается система внутреннего контроля (СВК). Функция контроллинга в системе предприятия (являясь ее подсистемой) должна иметь структурно-функциональное обеспечение (рис. 17.3).

На организационную модель системы контроллинга (рис. 17.4) влияет множество факторов:

- масштабы предприятия;
- профиль его деятельности;
- тип организационной структуры;
- этап развития предприятия и проч.

С учетом этих факторов выбирается вариант организационного обеспечения функции контроллинга. Это может быть децентрализованная система, при которой отдельные функции распределены между подразделениями предприятия и их деятельность координируется определенным центром.

В данном случае к реализации функции контроллинга могут быть привлечены такие службы организации, как планово-экономический отдел, финансовый отдел, отдел труда и заработной платы, служба управления персоналом, юридический отдел и др. Отдельные процессы по реализации контроля присоединяются к основным функциональным обязанностям работников этих структур.

При централизованной системе формируется отдельный элемент структуры, специализирующийся на реализации функции контроллинга. Это может быть служба экономической безопасности, контрольно-ревизионная служба, аналитическая служба и проч.



Рис. 17.3. Функциональная модель системы контроллинга персонала





Рис. 17.4. Организационная модель формирования системы контроллинга персонала

Вполне применима *смешанная система* выполнения функции контроллинга. При этом варианте наряду со специализированным отделом, концентрирующим функции координационного, методического, аналитического характера, некоторые процедуры контроля могут выполнять и другие подразделения.

Другим вариантом организационного обеспечения реализации функции контроллинга персонала может быть модель совмещения выполнения функций контроля внутренними силами предприятия с *привлечением услуг консалтинговых фирм* (например, проведения аудита персонала).

*Основными элементами* системы контроллинга персонала являются:

- Цели и стратегии организации, кадровая политика и стратегия развития персонала, цели системы контроллинга персонала.

- Объекты контроля. Они включают все составляющие системы управления персоналом: трудовые процессы, состояние трудового потенциала, структурно-функциональное и ресурсное обеспечение системы управления персоналом, процедуры и технологии реализации функций по управлению персоналом, информационное, методическое и аналитическое поле трудовой сферы, показатели, характеризующие деятельность и определяющие эффективность управления персоналом, оценка деятельности центров ответственности (ЦО).

- Субъекты контроля. В зависимости от факторов, воздействующих на выбор организационной модели, это могут быть отдельные работники, их группы, отделы и подразделения, осуществляющие внутренний контроль и задействованные в реализации функции контроллинга, а также привлеченные к этой деятельности консультационные и аудиторские организации.

- Информационные связи между элементами системы контроллинга, обеспечивающие их эффективное функционирование.

- Методы контроля.

Цели развития организации, кадровая политика и цели контроллинга являются элементами системы контроллинга персонала, так как именно они формируют ориентиры для разработки системы сбалансированных показателей, определяют акценты в деятельности по реализации данной стратегии, и, следовательно, определяют содержание деятельности контроллинга персонала.

Поскольку цели и стратегии меняются в зависимости от состояния внешней среды и внутреннего организационного потенциала, то и система контроллинга должна отвечать определенным требованиям.

Как подсистема в системе управления организацией она должна отвечать следующим характеристикам:

- Экономичность. Система контроллинга должна быть оптимальной по затратам, требующимся на реализацию своей основной функции.

- Адаптивность. Система контроллинга должна быть способной выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся внешних и внутренних условий функционирования.

- Гибкость. Система контроллинга должна иметь способность изменять свои роли в соответствии с возникающими задачами и налаживать новые связи, не нарушая упорядоченности существующих отношений.

- Оперативность. Система контроллинга должна своевременно выявлять появившиеся управленческие проблемы и обеспечивать своевременное их разрешение при максимальном достижении поставленных целей и сохранении устойчивости налаженных отношений.

- Надежность. Система контроллинга должна безотказно выполнять свои задачи в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.

Реализация этих требований направлена на обеспечение эффективности функционирования системы контроллинга.

## **17.2. Общее понятие об аудите.**

### **Аудит персонала в системе контроллинга**

**Общее понятие об аудите.** Аудит – это вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации.

Слово «аудит» – не новое. Оно возникло более 2 тыс. лет назад от лат. – *он слушает, слушатель*. Исходя из смыслового значения слова, аудитор должен выслушать своего клиента и, в случае необходимости, помочь ему. Родиной аудита считается Великобритания конца XIX в. Первоначально существовал контроль (учет, проверка).

Аудит получил свое признание и распространение во всех экономически развитых странах. До 1929 г. он проводился на добровольной основе, но после кризиса ценных бумаг и Великой депрессии становится обязательным. С 1940 г. аудит проводится по единым профессиональным стандартам. В соответствии с этим, аудитором становится физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным законодательством, и аттестованное в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности.

В России появление аудита как вида профессиональной деятельности связано с развитием рыночных отношений (аудит возможен только в рыночных условиях). Временем его возникновения принято считать 1990 г. В законе РФ «Об аудиторской деятельности»<sup>1</sup> непременным условием деятельности аудиторской организации является наличие не менее пяти аттестованных аудиторов. Принятие соответствующих законов позволило создавать аудиторские фирмы. В то же время была создана и получила развитие система подготовки аудиторов, стали разрабатываться методические пособия, открываться специальные кафедры. Однако в России еще существует немало проблем, особенно в практике проведения аудита, связанных, в первую очередь, с неправильным пониманием руководителями, менеджерами, бухгалтерами специфики и значения аудита для организаций.

Основные этапы развития аудита и его содержания представлены в табл. 17.1.

Таблица 17.1

Этапы развития аудита<sup>2</sup>

Периодизация	Цели аудита	Методы
Первый период – предистория (до 1850 г.)	Выявление эффективности работы, предотвращение злоупотреблений	Детальная проверка фактов хозяйственной жизни
Второй периода – возникновение аудита (1850–1905 гг.)	Выявление злоупотреблений	Проверка по существу (включая тестирование отдельных элементов)
Третий период – формирование профессии (1905–1933 гг.)	Выявление правильности отражения финансового положения клиента	Проверка на соответствие и по существу
Четвертый период – становление профессии (1933–1940 гг.)	Выявление правильности отражения финансового состояния, обнаружение ошибок	Тестирование
Пятый период – современное состояние (1940 – по настоящее время)	Выявление эффективности внутреннего контроля	Стандартизация процессов проверки

Предметом аудита может быть совокупность организационно-экономических проблем, связанных с деятельностью организации.

Цель диагностики определяется исходя из существующих проблем в организации, и включает в себя:

<sup>1</sup> Об аудиторской деятельности: федер. закон РФ // Фин. газ. 2001. № 34.

<sup>2</sup> Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. С. 27.

- всестороннее изучение ключевых проблем в деятельности организации и диапазона их распространения;
- выявление внешних и внутренних факторов, создающих условия для появления проблем;
- сбор, подготовка и обработка необходимой объективной информации для принятия решений по ликвидации проблем.

Основная задача аудита – обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования.

Связь с другими понятиями (консультирование аудиторская деятельность, ревизия, контроль) раскрывается в табл. 17.2.

Таблица 17.2

**Сравнительная характеристика понятия «аудит»  
с другими смежными понятиями**

<b>Понятия</b>	<b>Содержание</b>	<b>Отличия от аудита</b>
Консультирование	Любая форма оказания помощи в решении управленческих проблем. При этом консультант не отвечает за выполнение предложенных рекомендаций, но может помогать при их внедрении. Сертифицирование консалтинговой деятельности в России пока не осуществляется, но предполагается в дальнейшем	Аудит в отличие от консультирования проводится в соответствии с законодательными нормами и правилами. Профессиональный аудит сформировался как следствие развития консультационных услуг. Аудит и консультирование – смежные области профессиональной деятельности
Аудиторская деятельность	Аудиторская деятельность – это предпринимательская деятельность по проведению собственно аудита и оказанию сопутствующих ему консультационных работ и услуг <sup>1</sup> . Имеет более широкое поле деятельности и может сопровождаться различными аудиторскими услугами (разработкой документов в соответствии с договором предприятия, проверкой документов учета и отчетности, информационными услугами: проведением обучающих семинаров, разработкой методических рекомендаций и проч.). Кроме того, аудиторская деятельность может предоставить прогнозное состояние предприятия по определенным проблемам	Аудит обеспечивает клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования, изучает проблемы, выявляет факторы, влияющие на их существование, подготавливает необходимую информацию для принятия управленческого решения для устранения проблем

<sup>1</sup> Шеремет А.Д., Суиц В.П. Аудит: учебник. М.: Инфра-М, 2001. 352 с.

Понятия	Содержание	Отличия от аудита
Ревизия	Проверка организации с целью установления законности хозяйственных операций и выявления отклонений от них. Действия, нарушающие закон, предполагают наложение взыскания. Ревизор назначается вышестоящими органами, результаты ревизии предаются гласности	Аудитора заказчик выбирает сам, результаты аудита носят конфиденциальный характер. Аудит – развитие контроля, дополняет ревизию
Контроль	Контроль – одна из ведущих функций управления после целеполагания. В связи с этим контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Основная задача контроля – это оценка результатов работы организации	Аудит более широкое понятие, включает контроль как необходимый элемент исследования. Как функция управления, имеющая аналитический характер, является одной из составных частей аудита (ревизии)
Аудит	Закон РФ дает следующее определение. «Аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг» <sup>1</sup> . Более широкое определение дает Комитет Американской бухгалтерской ассоциации. «Аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям» <sup>2</sup>	

В условиях современного менеджмента приоритет с материально-вещественных факторов производства сместился на человеческий фактор. Человек и его потенциал становятся главным преимуществом и капиталом организации. Но для того, чтобы полностью и адекватно контролировать ситуацию, руководитель должен время от времени измерять ресурсы своей организации с помощью независимых оценщиков, консультантов в области управления, либо собственными силами. Как отмечают специалисты, несмотря на то, что аудит в России в настоящее время широко распространен, совсем мало аудиторов занимается такими направлениями, как консультации в области трудовой сферы, а также управления персоналом.

***Аудит персонала в системе контроллинга персонала.*** Общеизвестно, что на эффективность деятельности предприятия существенное влияние оказывают специфические показатели трудовой сферы: резуль-

<sup>1</sup> Об аудиторской деятельности: федер. закон от 07.08.2001 г. № 119-ФЗ.

<sup>2</sup> Робертсон Дж. Аудит. М., 1993. С. 4.

тативность, производительность персонала, состояние его трудового потенциала, развитие нормирования и стимулирования труда, организации труда, состояние условий труда.

Информационная база контроллинга должна постоянно пополняться данными о фактическом состоянии системы управления персоналом. Одним из эффективных способов получения информации является аудит персонала. Понятие «аудит» заимствовано из финансовой сферы, где он широко используется для выявления отклонений от существующего законодательства, установленных правил ведения бухгалтерского учета и выявления резервов повышения прибыльности предприятий.

Успешность реализации любой стратегии развития бизнеса непосредственно зависит от компетентности имеющегося персонала. Руководство компании должно иметь адекватное представление о том, каким трудовым потенциалом оно располагает, насколько он адекватен количественно-качественным параметрам выбранной стратегии. С этой целью все более широко применяется аудит персонала, который может быть проведен как внешними аудиторами (внешний аудит), так и собственными силами (внутренний аудит). Аудит персонала в общем представлении – это оценка соответствия организационного и кадрового потенциала стратегическим целям развития предприятия.

Аудит в трудовой сфере представляет собой систематически проводимые исследования и сбор информации о состоянии условий использования человеческого ресурса (организации труда, условиях безопасности труда, состоянии организационно-трудовых зон), степени соответствия трудового потенциала требованиям производства и необходимости его развития, регулировании социально-трудовых отношений, оценке эффективности системы управления персоналом и влияния системы на деятельность организации в соответствии с определенными целями и задачами.

Следует отметить, что аудит персонала – наиболее слабое звено управленческого аудита. Для отечественных предприятий – это новый вид диагностики. Аудит персонала означает «экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработку на этой основе программы организационных изменений»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Гармашев А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Центр социал. технологий, 1998. С. 7.

Аудит персонала позволяет оценить степень использования трудового потенциала предприятия и соответствие организации и условий труда требованиям законодательства.

*Основная цель* – оценка и диагностика деятельности экономического субъекта в трудовой сфере, выявление отклонений и несоответствий во всех элементах системы управления персоналом с последующей разработкой программ ее развития, оптимизации трудовой деятельности и трудовых отношений в соответствии с правовыми актами.

*Объект кадрового аудита* – система управления персоналом на предприятии, ее элементы, персонал предприятия.

*Предмет кадрового аудита* – технологии и процедуры управления персоналом, состояние трудового потенциала, его организационно-трудовых зон с использованием показателей, характеризующих влияние системы управления персоналом на эффективность деятельности предприятия.

В табл. 17.3 представлена классификация видов аудита персонала.

Таблица 17.3

### Классификация видов аудита персонала

Признак классификации	Вид аудита персонала	Основные характеристики
Периодичность проведения	Систематический	Разработана система аудита, которая реально функционирует в соответствии с определенными целями при взаимодействии всех элементов, связанных с аудитом. Заранее разработанные графики устанавливают сроки, время и другие компоненты исследования
	Текущий	Аудит, проводимый в соответствии с графиком систематического аудита. Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени
	Специальный	Проводится по оперативному распоряжению руководства
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
Полнота охвата изучаемых объектов	Полный	Охватывает все объекты
	Локальный	Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект



Признак классификации	Вид аудита персонала	Основные характеристики
	Тематический	Включает все объекты, но по одной тематике
	Локально-тематический	Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект по одной тематике
Уровень проведения	Стратегический	Оценка производится на уровне высшего руководства
	Управленческий	Оценка производится на уровне службы управления персоналом
	Тактический	Оценка производится на уровне линейных руководителей
Глубина исследования и сроки получения информации	Комплексный	Используется весь арсенал методов, показателей, подвержены аудиту все объекты
	Ситуационный	Выборочный подход в соответствии с решаемой проблемой. Используется ограниченный набор методик, показателей, объектов исследования
	Оперативный (fast-аудит)	Срочное получение необходимых данных о состоянии управления персоналом на предприятии. Проводится в сжатые сроки. Сокращенный до минимума объем используемых методик, показателей, объектов
Способ проведения аудита	Внешний	Проводится независимыми аудиторскими организациями, консультантами на основе заключенного с организацией договора
	Внутренний	Проводится сотрудниками в штате предприятия, подчиненными его руководству

В табл. 17.4 представлены особенности внутреннего и внешнего аудита.

Таблица 17.4

#### Особенности внутреннего и внешнего аудита

Элемент	Внутренний аудит	Внешний аудит
Объект	Определяется руководством	Определяется договором
Квалификация персонала	Определяется профессионально-квалификационными возможностями кадров организации. Аудиторская команда определяется по выбору администрации. Группе исследователей трудно избежать финансовой и административной зависимости	Квалификационный уровень группы аудиторов определяется профессиональным статусом аудиторской фирмы, опытом работы. Объективность и независимость оценки
Методы	Используемые в аудите методы зависят от поставленной цели диагностического исследования, временных и финансовых возможностей, степени глубины исследования и точности получаемых данных	

Элемент	Внутренний аудит	Внешний аудит
Цели	Определяются руководством исходя из существующих ключевых управленческих проблем	Определяются заказчиком и могут быть жестко связаны с законодательными документами в зависимости от направления аудита и его содержания
Отчетность	Перед руководством	Перед заказчиком

К основным задачам аудита персонала относят:

1. Анализ и экспертная оценка действующей системы управления персоналом.
2. Диагностика организационной структуры предприятия и определение соответствия стратегии его развития.
3. Диагностика организационной структуры кадровой службы и определение ее соответствия развитию системы управления персоналом.
4. Экспертная оценка текущего состояния кадровых процессов в компании.
5. Определение точек рассогласования между существующими кадровыми процессами, структурой, кадровой политикой, целями компании и современными требованиями к выполнению кадровых технологий.
6. Определение ключевых проблем в области управления персоналом, препятствующих эффективной деятельности и реализации планов компании.
7. Оценка состояния трудового потенциала, определение сильных и слабых сторон человеческих ресурсов и собственных потенциалов их развития.
8. Определение соответствия системы документационного обеспечения управления персоналом задачам и потребностям производственно-экономической деятельности компании.
9. Разработка рекомендаций и предложений руководству компании для оптимизации системы управления персоналом организации (аудиторское заключение, представляющее собой адресные варианты).

*Требования к проведению аудита персонала:*

- независимость и объективность проведения оценок;
- профессионализм, компетентность, добросовестность и ответственность за последствия рекомендаций;
- конфиденциальность и честность;
- применение новых информационных технологий.

Специалисты отмечают следующие условия, в которых необходимо проводить мероприятия по организационно-кадровому аудиту:

- подготовка и определение стратегии развития организации в целом, и программы развития персонала в частности;
- реорганизация;
- оценка потенциала развития персонала;
- кадровые назначения.

Этапы проведения аудита персонала (рис. 17.5):

#### *1. Этап постановки проблемы.*

На этом этапе необходимо изучить информацию о состоянии предприятия. При этом возможно проведение предварительной диагностики.

Определяются направления аудиторского обследования, ключевые проблемы, круг их разрешения, значимые точки проверки.

Проблемы должны формулироваться как позитивное утверждение, которое должно быть доказано или опровергнуто на последующих этапах аудиторской проверки.

Проблема должна быть определена по своему содержанию, обозначить расхождение между тем, что происходит в действительности и тем, что должно быть (например, нехватка квалифицированной рабочей силы, низкая эффективность деятельности персонала и т. п.).

Таким образом, предполагается определение текущей ситуации, идеальной (нормативной) ситуации и расхождения между ними.

Следует определить, в каких подразделениях эта проблема выявлена, какие подразделения затрагивает, и насколько широко она распространена в организации. Кто более всего заинтересован в ее решении, обладает необходимой информацией. Это позволяет установить наиболее тесные контакты и взаимодействие непосредственно с основным источником проблемы для получения объективной информации.

Далее проводится разработка общей программы процедур аудита персонала, составляется план-график проведения мероприятий, определяется набор методов и инструментария обследования.

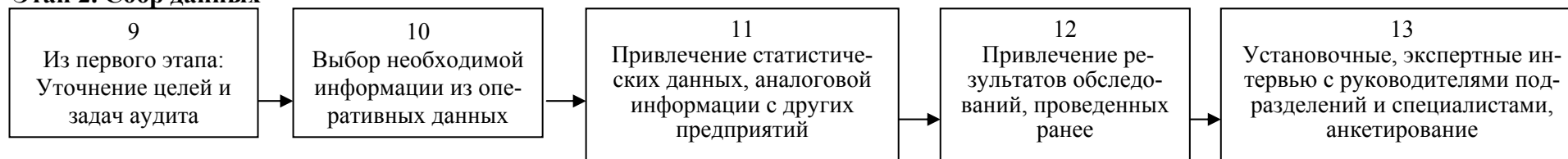
#### *2. Этап сбора данных.*

В зависимости от поставленных перед аудиторами целей и задач, составляется перечень необходимой информации из оперативных данных, статданных, различных проведенных ранее обследований. Кроме того, проходят установочные и экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами.

### Этап 1. Подготовительный



### Этап 2. Сбор данных



### Этап 3. Анализ и оценка информации



### Этап 4. Формулировка выводов, рекомендаций, оформление аудиторского заключения

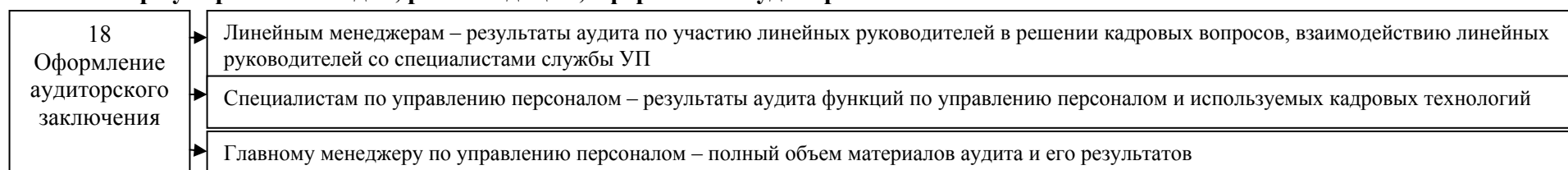


Рис. 17.5. Этапы проведения аудита персонала

### *3. Этап оценки и анализа информации.*

Проходит диагностика изучаемых вопросов, анализ и проверка моделей на соответствие общепринятым стандартам управления. В результате определяются недостатки в процедурах ключевых функций управления.

### *4. Этап формирования выводов и рекомендаций.*

По состоянию аудиторской проверки составляется аудиторское заключение по направлениям совершенствования управления персоналом. Руководство организации оценивает результаты аудита и принимает решение о реализации рекомендаций. Рекомендации могут носить принципиальный и непрынципальный характер. Принципиальные изменения рекомендуются в случае отсутствия отдельных процедур или когда технологии их выполнения не соответствуют современным требованиям. Непрынципальные рекомендации направлены на оптимизацию отдельных процедур.

***Методы диагностики и инструментарий, используемый в аудите персонала.*** В зависимости от характера изучаемой проблемы, цели, глубины и сроков проведения аудита персонала могут применяться следующие методы:

1. *Моделирование* – изображение отслеживаемой ситуации в форме некой модели (математической, графической и т. п.).

2. *Функционально-стоимостной анализ* – позволяющий сделать оценку эффективности выполнения функций в сравнении с затратами на их выполнение.

3. *Системный анализ* – позволяющий изучить систему управления и составляющие ее элементы (цели, функции, оргструктуру, технологии управления и т. д.), а также взаимодействие этих элементов между собой и с внешней средой.

4. *Метод балансового анализа* – определяется соотношением между наличием и распределением тех или иных ресурсов (совокупный фонд рабочего времени, бюджет рабочего времени одного рабочего, дополнительная потребность в рабочей силе и источниками ее пополнения и т. п.).

5. *Параметрический анализ* – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов системы всей организации в целом, системы управления персоналом и системы управления организацией, позволяющее определить степень их соответствия.

6. *Метод последовательной подстановки* – позволяет определить влияние на эффективность системы управления персоналом каждого фактора ее формирования и функционирования, исключая действия других факторов.

7. *Метод структуризации целей* – предусматривает декомпозицию основной цели предприятия в функциональные и иерархические цели. Данный метод позволяет оценить взаимосвязь, полноту охвата и сопоставимость целей разных уровней управления, проверить правильность нахождения точек ответственности и исключить дублирование.

8. *Метод динамического анализа* – используя динамические ряды количественных данных можно определить устойчивые тенденции.

9. *Анализ силового поля* – позволяет представить существующую ситуацию в виде состояния двух групп сил, действующих в противоположных направлениях. Положительные силы способствуют решению проблемы, отрицательные – препятствуют. Знание составляющих этих сил и оценка их относительной величины позволяют определить те изменения, которые приведут к усилению или ослаблению уже существующих сил, а также приведут к достижению нового состояния и позволяют создать преобладание групп положительных сил.

10. *Причинно-следственный анализ*. Позволяет установить причинные связи между условиями и событиями. В проблемной ситуации причинно-следственный анализ необходим для того, чтобы выявить основную причину, относящуюся к внутренним ситуационным условиям. Правильность определения основной причины дает возможность сформулировать гипотезу по разрешению проблемной ситуации и проверить ее действенность при изучении фактического материала.

11. *Методы анализа будущего (прогностический анализ)* – проводится на основе анализа прошлого, настоящего, динамики изменений и методов предвидения. Наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций – экстраполяция (т. е. предвидение на основе сложившихся тенденций). Однако известно, что этот подход не достаточно эффективен, так как не предусматривает учета возможных изменений и ориентируется на продолжение прошлых тенденций. Более прогрессивен метод, учитывающий возможность неожиданных изменений. Глубокое изучение ситуационных характеристик и вероятности их сохранения или изменения в будущем делает управленческие решения более гибкими и прогностически верными.

12. *Метод сравнения (сопоставления)* – очень распространенный и важнейший метод в аналитической работе. Сопоставления и сравнения показателей, различных характеристик позволяют провести оценку количественно-качественных параметров относительно лучших показателей по группе однородных предприятий, среднеотраслевых или расчетных прогрессивных показателей. Предусматривает оценку количественных параметров при определенных качественных характеристиках (оценить обоснованность и напряженность заданий; разработать и обосновать прогрессивные технико-экономические нормативы длительного действия, составляющие основу долгосрочного планирования и прогнозирования; определить рациональность использования трудового потенциала на разных организационных уровнях и т. п.). То есть применение этого метода позволяет определить существующие отклонения от заданных стандартов.

13. *Метод нормативного анализа.* Его можно рассматривать как разновидность метода сравнения, так как в основу берется система нормативов по различным параметрам управляемой системы (состав и содержание функций по управлению, численность работников по функциям, норма управляемости и т. д.), которая сравнивается с фактическим состоянием и определяются пути совершенствования.

14. *Опытный метод* также относится к методам сравнения. Исследуемая (опытная) ситуация сопоставляется с другой, аналогичной ситуацией подобной системы.

15. *Метод анализа главных компонентов* дает возможность выбора из определенной совокупности показателей тех немногих, которые отражают свойства большинства.

Основными *инструментами* при проведении аудита персонала могут быть:

– *Интервью* – наиболее применимый инструмент сбора информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. Разновидность интервью – «выходное» интервью с увольняющимися работниками для изучения представления об организации.

– *Анкетные опросы и обзоры* – особенно широко применяются для изучения трудового поведения работников, мотивации и удовлетворенности их трудом. Один из видов опросов – «обзор отношений». Такое исследование используется для того, чтобы узнать, как работники

относятся к своему менеджеру, рассматривают свою работу и службу управления персоналом. Это многостраничная анкета, которая может включать до нескольких сотен вопросов по критическим проблемам. Ответы респондентов группируются и анализируются с целью выяснения факторов риска в системе взаимоотношений.

– *Анализ официальных документов* – помогает определить соответствие деятельности в области УП требованиям законодательства и положениям кадровой политики, а также выявить проблемные области. Обычно в ходе аудита анализируются следующие отчеты: отчет о безопасности и состоянии здоровья работающих, жалобы, система вознаграждения, изучение кадровой политики, уровень конфликтности, текучесть и абсентеизм, повышение квалификации, продвижение по службе, подбор персонала, учет работников, специальные программы.

– *Анализ внешней информации* – используются официальные статистические материалы Госкомстата России и Минтруда России.

– *Эксперименты в области управления персоналом* – позволяют сравнивать экспериментальную и контрольную группу в реальных условиях.

На рис. 17.6 представлены методы анализа и инструментарий проведения аудита персонала.

***Аудиторское заключение.*** Аудиторское заключение в общем представлении – это описание деятельности в области управления, включающее в себя рекомендации по более эффективному ее ведению.

Результаты аудита персонала представляются в отчете, который содержит всестороннее описание действий по управлению персоналом. Содержит как характеристики сильных сторон в работе с персоналом, так и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными.

Цель аудиторского заключения – описание сильных и слабых сторон в работе СУП, а также определение угроз и выявление возможностей их предотвращения.

Содержание аудиторского заключения зависит от того, какому должностному лицу оно будет предоставлено (рис. 17.7).



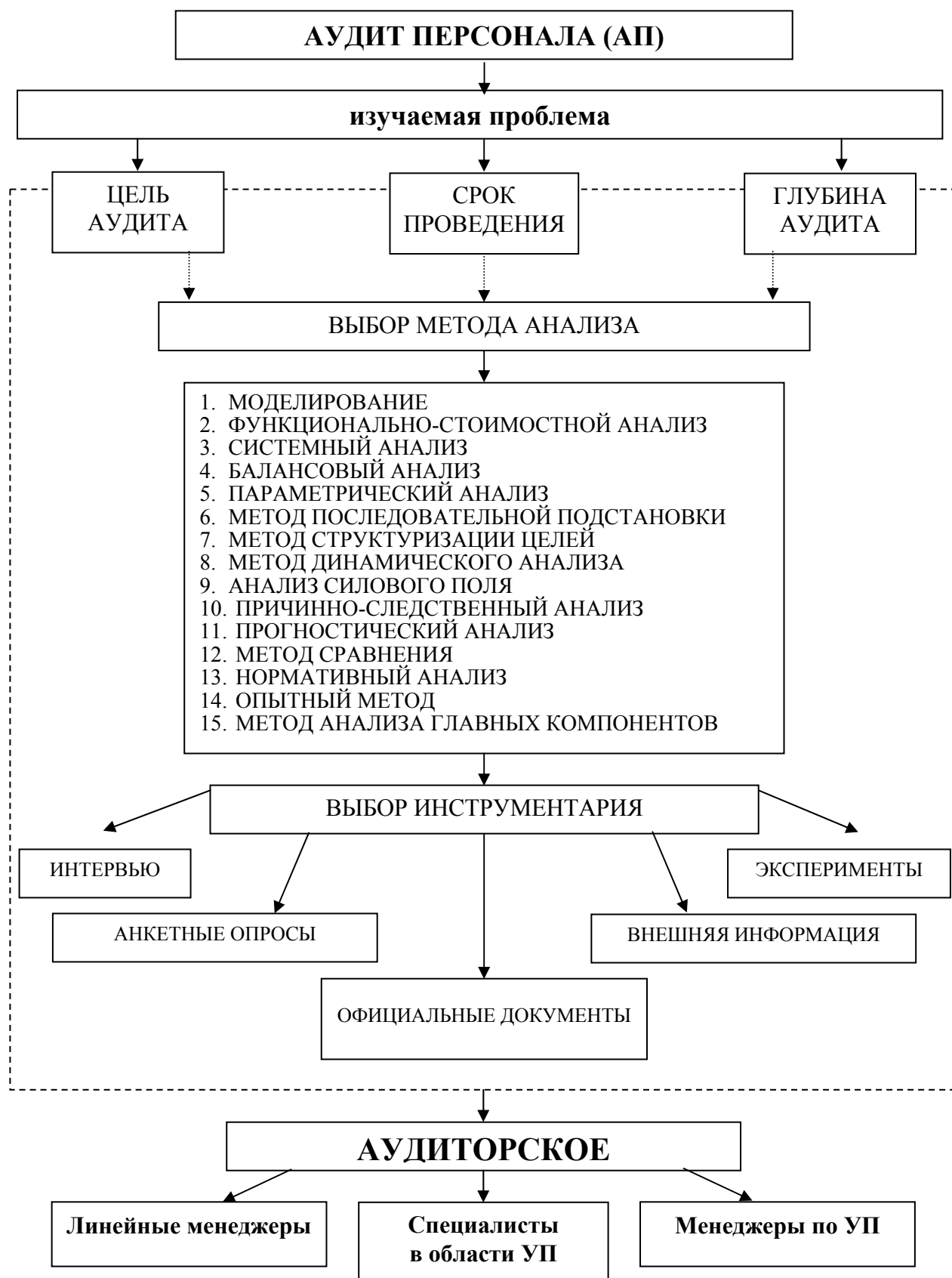


Рис. 17.6. Методы анализа и инструментарий проведения аудита персонала



Рис. 17.7. Предоставление аудиторского заключения

Аудиторское заключение может быть адресовано:

– **Линейным менеджерам.** В этом варианте отчет суммирует их цели и обязанности в области управления персоналом. К целям относятся: уменьшение абсентеизма и текучести, дальнейшее развитие работника. Обязанностями могут быть: привлечение к интервьюированию, обучение работников, проведение оценки, мотивация работников, удовлетворение потребности работников.

– **Специалистам в области управления персоналом.** Аудиторский отчет выделяет сферы хорошего и недостаточного исполнения. Отчет также обеспечивает специалистов обратной связью относительно мнения линейных менеджеров о действенности СУП. Иногда в отчет могут включаться данные по другим родственным фирмам.

– **Менеджеру по управлению персоналом.** Предоставляется вся информация, необходимая для улучшения деятельности СУП, службы УП.

**Направления аудита персонала и их содержание.** Исходя из содержания деятельности по аудиту персонала (аудит трудовой сферы), целей и задач, можно выделить следующие направления его проведения:

– *Технико-технологический аудит*: проводится контроль над наличием техники и технологий, используемых в работе с персоналом, проверяется ее состояние, степень использования и соответствия современным требованиям.

– *Организационный аудит*: представлен аудитом структуры и аудитом процессов. Аудит структуры охватывает вопросы определения оптимальности построения оргструктур всего предприятия в целом, а также кадровой службы. При этом рациональность построения структур определяется по степени их соответствия стратегии развития предприятия и кадровой подсистемы. Особую важность приобретают проблемы распределения функций между персоналом, прав и ответственности, функционального взаимодействия между работниками и структурными подразделениями предприятия. Аудит процессов направлен на диагностику используемых кадровых технологий, а также направлений деятельности по работе с персоналом.

– *Социальный аудит*: осуществляет оценку социально-психологического климата в коллективе, определяет инновационный потенциал и отношение коллектива к изменениям, выявление источников сопротивления изменениям, проводится оценка уровня социальной напряженности. Особое значение приобретает диагностика мотивации и удовлетворенности трудом.

– *Экономический аудит*: позволяет провести оценку состояния трудового потенциала с точки зрения его соответствия социально-демографических, количественно-качественных, профессионально-квалификационных характеристик требованиям производства, величины издержек на рабочую силу и степени ее оптимальности относительно общих издержек предприятия, его прибыльности и разработанной кадровой политике. Оценивается уровень реализации трудового потенциала и влияния на основные трудовые и конечные показатели деятельности предприятия.

– *Правовой аудит*: проводит контроль над соблюдением законодательства РФ, условий договоров и уставных документов в кадровых вопросах.

На рис. 17.8 рассмотрены направления аудита персонала (трудовой сферы).



Рис. 17.8. Направления аудита персонала (трудовой сферы)

Прослеживаемая многоаспектность изучаемых вопросов свидетельствует о большой трудоемкости и сложности проведения кадрового аудита. При этом предполагается подбор квалифицированных специалистов соответствующего профиля (технических работников, программистов, социологов, психологов, юристов и т. п.).

Наиболее широкое применение получили такие направления, как аудит процесса, аудит структуры и аудит трудового потенциала.

**Уровни проведения аудита персонала и его виды.** Практика показывает, что в зависимости от целей, глубины и сроков проведения аудита персонала следует формировать методику его проведения по следующим уровням:

- стратегический уровень;
- уровень управления (функционального подразделения);
- уровень тактический (линейного управления).

*Стратегический уровень* аудита персонала ориентирован на диагностику вклада функционального подразделения (службы управления персоналом) в достижение целей в масштабах всей организации. Аудиторы изучают стратегию организации посредством интервьюирования основных руководителей, проводят изучение бизнес-планов, определяют динамику изменений. Понимание стратегии имеет исключительное значение для планирования кадровой политики, обеспеченности персоналом, мотивации и стимулирования персонала на ее достижение и т. п. Необходимо оценить соответствие стратегии фирмы кадровой политике и практике ее реализации.

*Аудит на управленческом уровне* проводится с целью определения эффективности функционирования структурного подразделения и определения проблемных зон. На этом уровне исследуются следующие вопросы соответствуют ли результаты поставленным целям, получены ли эти результаты при наименьших затратах, можно ли упростить или улучшить процедуры управления. Начинается аудит с обзора работы службы управления персоналом. Для этого затрагиваются такие главные области, как законодательство, основные регламенты по работе с персоналом, наем, отбор персонала, обучение и развитие карьеры, оценка исполнения и контроль над деятельностью персонала.

*Тактический уровень* аудита персонала определяет правильность применения линейными руководителями методологии управления персоналом, принятой на предприятии, оптимальность взаимодейст-

вия между линейными руководителями и работниками службы управления персоналом по кадровым вопросам, одобрение и согласие управленческого звена с целями, кадровой политикой, процедурами управления персоналом, соблюдения их предписаний и требований законодательства в работе.

В зависимости от целей, условий, сроков и глубины проведения организационно-кадрового аудита выделяют также еще три методики его проведения:

- оперативный (фаст-аудит);
- ситуационный аудит;
- комплексный аудит.

*Оперативный аудит* проводится в случае необходимости срочного получения информации об общем состоянии управления персоналом на предприятии. Основными характеристиками оперативного аудита является быстрота его проведения для немедленного реагирования и получения необходимых сведений, но в сокращенном объеме. Данные такого аудита касаются основных, ключевых позиций деятельности по управлению персоналом. Но их должно быть достаточно для принятия срочного и правильного управленческого решения. Оперативный аудит проводится в предельно сжатые сроки (до 15 дней), основной принцип – срочность.

*Ситуационный аудит* может проводиться при необходимости получения данных о состоянии трудовой сферы, в случае достаточно серьезных кадровых реформ, внедрении новых кадровых технологий, диагностики конкретного объекта кадрового менеджмента, в том числе службы УП. Объем диагностируемых процессов и показателей гораздо шире и анализ более глубок. Сроки проведения – от 15 до 30 дней.

*Комплексный аудит* проводится с целью получения наиболее полной информации о состоянии системы управления персоналом, оценки ее вклада в достижение общеорганизационных целей, проводится для принятия стратегически важных решений деятельности предприятия. Используется при реформировании организации, изменении профиля ее деятельности и других кардинальных изменениях. Исследуется максимально-необходимый объем информации, включает большое количество показателей, все кадровые процессы, структуру и состояние трудового потенциала. Сроки проведения аудита определяются в зависимости от финансовых возможностей, масштабов

предприятия, состава аудиторской команды. Он может проводиться в течение нескольких месяцев.

В табл. 17.5 раскрывается содержание аудита по уровням его проведения, основные направления и показатели, которые составляют основу диагностического исследования.

Более подробно рассмотрено содержание оперативного аудита персонала, так как именно он представляет наибольший интерес для предприятий при диагностике возможностей реализации новых стратегий, с точки зрения финансовых и временных возможностей его проведения.

Таблица 17.5

## Содержание аудита персонала по уровням и видам его проведения

Виды аудита	Уровни проведения		
	Стратегический	Управленческий	Тактический
Оперативный аудит (fast-аудит)	<p><i>Цель</i> – получение срочной оперативной информации о влиянии системы УП на деятельность предприятия.</p> <p><i>Условия проведения</i> – в случае необходимости быстрого реагирования, для принятия срочного решения в кризисных ситуациях.</p> <p>Проведение аудита целесообразно осуществлять силами работников службы УП в предельно сжатые сроки (3–15 дней).</p> <p><i>Направления и показатели аудита:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение соответствия целей деятельности СУП, кадровой политики – стратегии развития предприятия.</li> <li>2. Определение соответствия трудового потенциала требованиям производства (по основным количественно-качественным характеристикам).</li> <li>3. Оценка эффективности деятельности службы УП по сжатой системе объективных показателей</li> </ol>	<p><i>Цель</i> – получение срочной оперативной информации о состоянии системы УП в целом.</p> <p><i>Условия проведения</i> – в случае необходимости получения срочной информации о деятельности службы УП для принятия оперативных решений по устранению острых проблем в деятельности данного структурного подразделения. Проведение аудита целесообразно проводить силами работников предприятия с привлечением работников службы УП в предельно сжатые сроки (3–7 дней).</p> <p><i>Направления и показатели аудита:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аудит структуры службы УП и оценка ее соответствия структуре предприятия.</li> <li>2. Аудит основных кадровых процессов (технология разработки целей и кадровой политики, найма и отбора персонала, развития персонала).</li> <li>3. Аудит кадрового потенциала службы УП</li> </ol>	<p><i>Цель</i> – получение срочной оперативной информации о роли линейных руководителей в решении кадровых проблем и их взаимодействии со службой УП.</p> <p><i>Условия проведения</i> – в случае острой необходимости оперативного реагирования на устранение проблем во взаимодействии линейных руководителей со службой УП в решении кадровых вопросов. Проведение аудита целесообразно силами работников предприятия с включением в аудиторскую группу как работников службы УП, так и определенных линейных руководителей в сжатые сроки (3–5 дней).</p> <p><i>Направления и показатели аудита:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аудит функций по УП, выполняемых линейными руководителями.</li> <li>2. Оценка степени ответственности за выполнение функций по УП линейных руководителей.</li> <li>3. Анализ формальных контактов линейных руководителей со службой УП.</li> </ol>
Ситуационный аудит	<p><i>Цель</i> – выявление проблем в сфере управления персоналом, сдерживающих достижение общеорганизационных целей, характеристика используемых технологий, выявление не соответствующих современным требованиям.</p>	<p><i>Цель</i> – выявление возможностей дальнейшего развития службы УП, повышения квалификационного уровня специалистов УП и рациональности структуры самой службы.</p> <p><i>Условия проведения</i> – в случае выявления несоответствия уровня развития службы</p>	<p><i>Цель</i> – выявление проблем во взаимодействии службы УП с линейными руководителями, выяснение их отношения к кадровой службе и перспективам ее развития.</p> <p><i>Условия проведения</i> – в случае выявления рассогласований и разрывов во</p>



Виды аудита	Уровни проведения		
	Стратегический	Управленческий	Тактический
	<p><i>Условия проведения</i> – в случае структурных изменений, реформ в кадровой службе, внедрении новых кадровых технологий. Срок проведения более большой – 15–30 дней.</p> <p><i>Направления и показатели аудита</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение соответствия деятельности СУП ориентирам развития организации.</li> <li>2. Аудит трудового потенциала организации и службы УП.</li> <li>3. Оценка применяемых кадровых технологий современным требованиям</li> <li>4. Оценка степени сопротивления персонала инновациям</li> <li>5. Правовой аудит</li> </ol>	<p>УП стратегиям развития предприятия, структурных изменений, повышения организационного статуса службы УП, внедрении новых кадровых технологий, кадровых реформ.</p> <p><i>Направления и показатели аудита:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аудит структуры службы УП и определение ее соответствия размерам организации, уровню ее развития.</li> <li>2. Аудит трудового потенциала специалистов службы УП.</li> <li>3. Оценка используемых кадровых процессов и технологий.</li> <li>4. Оценка делопроизводства и соблюдения законодательства в трудовых отношениях</li> </ol>	<p>взаимодействии между службы УП и линейными руководителями, непризнания ими роли кадровой службы, несогласия с кадровой политикой, устранения от участия в решении кадровых вопросов.</p> <p><i>Направления и показатели аудита:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методом интервью и анкетирования выяснение отношения линейных руководителей к кадровым проблемам.</li> <li>2. Выявление осознания руководителями степени ответственности и их прав по отношению к персоналу.</li> <li>3. Выявление степени участия линейных руководителей в решении кадровых вопросов.</li> <li>4. Аудит трудового потенциала работников, включая линейных руководителей.</li> <li>5. Аудит мотивации и удовлетворенности трудом персонала</li> </ol>
Комплексный аудит	<p><i>Цель</i> – получение наиболее полной информации о состоянии трудовой сферы и ее вклада в достижение общеорганизационных целей.</p> <p><i>Условия проведения</i> – при разработке долгосрочных стратегий, для принятия стратегически важных решений и перепрофилировании предприятия, кардинальных изменениях в ее деятельности, а также для получения полной информационной базы и создания системы контроллинга.</p> <p><i>Направления и показатели аудита</i> – исследуется максимально возможный объем информации, включает большое количество показателей и все направления аудита. Сроки определяются в зависимости от масштабов предприятия, состава аудиторской команды и может проводиться в течение нескольких месяцев</p>		

Таблица 17.6

## Содержание оперативного аудита по уровням его проведения

Уровни аудита	Цель проведения аудита	Условия проведения аудита	Направления аудита	Рекомендуемые методы и основные показатели
<i>Стратегический</i>	Получение срочной оперативной информации о влиянии системы УП на деятельность организации, стратегические ориентиры ее развития	В случае необходимости быстрого реагирования на возникшие проблемы, для принятия срочного решения в кризисных ситуациях. Проведение аудита целесообразно осуществлять силами работников службы УП (возможно с привлечением внешних экспертов) в предельно сжатые сроки (3–15 дней)	1. Определение соответствия целей деятельности СУП, кадровой политики – стратегии развития предприятия. 2. Определение соответствия трудового потенциала требованиям производства. 3. Оценка эффективности деятельности службы УП по сжатой системе объективных показателей	Функционально-целевая модель, матрица распределения ответственности Исследование трудового потенциала по категориям и основным профессиям (социально-демографическим, количественно-качественным характеристикам) с целью выявления состояния профессионального ядра. Использование специально подобранной системы показателей: удельный вес специалистов УП в общей численности, удельный вес затрат на службу УП в общих затратах на управление, степень достижения целей системы управления персоналом и др.
<i>Управленческий</i>	Получение срочной оперативной информации о внутреннем состоянии системы УП в целом, службе УП, ее структурно-функциональном соответствии	В случае необходимости получения срочной информации о деятельности службы УП для принятия оперативных решений по устранению острых проблем в деятельности данного структурного подразделения. Проведение аудита целесообразно проводить силами работников экономических служб предприятия с привлечением работников службы УП в сжатые сроки (3–7 дней).	1. Аудит структуры службы УП и оценка ее соответствия структуре предприятия. 2. Аудит основных кадровых процессов (технология разработки целей и кадровой политики, найма и отбора персонала, развития персонала). 3. Аудит кадрового потенциала службы УП. 4. Аудит затрат на реализацию функций управления персоналом	Соответствие нормам численности специалистов общей численности персонала (1–1,2 % от общей численности), диагностика существующей модели СУП, ее соответствия современной концепции УП. Использование алгоритма формирования кадровой политики в качестве регламента, анализ на соответствие реализации функций современным технологиям. По основным социально-демографическим, количественно-качественным характеристикам. Возможные методики исследования: фрагментарный функционально-стоимостной анализ, аудит затрат на персонал: определение средних издержек на одного специалиста службы в сравнении со сложившейся средней величиной в организации, средние

Уровни аудита	Цель проведения аудита	Условия проведения аудита	Направления аудита	Рекомендуемые методы и основные показатели
				издержки на повышение квалификации одного специалиста службы УП в сравнении со средними издержками на повышение квалификации работника организации
<i>Тактический</i>	Получение срочной оперативной информации о роли линейных руководителей в решении кадровых проблем и их взаимодействии со службой УП	В случае острой необходимости оперативного реагирования на устранение проблем во взаимодействии линейных руководителей со службой УП в решении кадровых вопросов. Проведение аудита целесообразно силами работников предприятия с включением в аудиторскую группу как работников службы УП, так и определенных линейных руководителей в предельно сжатые сроки (3–5 дней)	1. Аудит функций по УП, выполняемых линейными руководителями. 2. Оценка степени ответственности за выполнение функций по УП линейных руководителей. 3. Анализ формальных контактов линейных руководителей со службой УП	Возможный инструментарий: матрица функционального взаимодействия различных структурных подразделений. Возможные инструменты исследования: интервью с руководителями, анкетирование. Построение матрицы «Ключевых участников реализации функций по управлению персоналом»

### 17.3. Затраты на персонал. Бюджетирование затрат на персонал

*Аудит затрат на персонал.* Переход к рыночной экономике кардинально изменил границы аналитического поля и сами аналитические процессы. Совершенно новый, расширенный и углубленный анализ деятельности предприятия явился следствием изменения интересов экономических объектов, которые в настоящее время полностью отвечают за свою деятельность. Их жизнеспособность определяется умением руководителей и аналитиков объективно и достоверно оценить внутренний потенциал предприятия, его способность не только противостоять угрозам внешней среды, но и внедрять стратегию позитивного роста в жизнь.

В условиях жесткой конкурентной борьбы значение затрат, издержек на производство товаров, услуг трудно переоценить. Теперь очень важно, сколько затрачено труда на производство единицы изделий. Этот показатель постоянно сравнивается с величиной, достигнутой конкурентами.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для установления других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся величину расходов у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной.

Затраты на персонал организации – общепринятый для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала<sup>1</sup>.

В экономической литературе часто используются термины, схожие по содержанию. Речь идет о таких понятиях, как «издержки», «затраты» и расходы. Большинство экономистов не делают различий в этих понятиях. Но они существуют и важны с точки зрения учета и контроллинга.

*Издержки* – это затраты производственных факторов в денежном выражении, необходимых для осуществления предприятием своей дея-

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. С. 587 .

тельности. Издержки связаны с потреблением всех ресурсов в процессе производства.

*Затраты* связаны с потребленными в процессе хозяйственной деятельности ресурсами, еще не признанными расходами, так как они отражаются в балансе в виде остатков незавершенного производства, готовой продукции на конец отчетного периода. Затраты распространяются на все ресурсы, потребленные в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

*Расходы* – это произведенные в прошлом различного рода затраты на персонал, отраженные в учете и бухгалтерской отчетности. В контроллинге управления персоналом учитываются не только уже произведенные расходы, но и планируемые затраты на персонал, поэтому целесообразнее использовать термин «затраты на персонал».

Издержки и затраты, в принципе, идентичны по своему содержанию, а различаются масштабами использования. Поэтому между этими понятиями можно не делать различий в контексте рассматриваемых вопросов.

Затраты на персонал – интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом: на этапах привлечения и планирования персонала, нормирования, организации и оплаты труда, деловой оценки, адаптации и планировании карьеры работников, на этапе обучения и продвижения сотрудников, при высвобождении и решении социальных проблем коллектива<sup>1</sup>. То есть затраты на персонал – это денежные и неденежные средства, получаемые работниками предприятия, группами и индивидуально.

Затраты на управление персоналом шире, так как включают затраты общеорганизационного характера (затраты на профессиональную подготовку, аттестацию персонала и проч.).

В табл. 17.7 представлен состав затрат на управление персоналом, рекомендованный Международной конференцией статистиков по труду.

---

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. С. 371.

Таблица 17.7

**Международная стандартная классификация затрат на персонал,  
рекомендованная Международной конференцией статистики по труду**

<b>Статья</b>	<b>Содержание</b>
Прямая заработная плата и оклады	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на оплату труда за прямое отработанное время рабочими с повременной оплатой;</li> <li>– прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой;</li> <li>– заработки сдельщиков (включая сверхурочные, премиальные);</li> <li>– выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день;</li> <li>– доплаты за ответственность, за некомфортные условия труда, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т. п.;</li> <li>– выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая заработная плата и оклады</li> </ul>
Оплата не отработанного времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на оплату ежегодного отпуска, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет;</li> <li>– государственные и другие признанные праздники;</li> <li>– другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность);</li> <li>– выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение</li> </ul>
Премиальные и денежные вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на уплату премий в конце года или сезонные премии;</li> <li>– премии по участию в прибылях;</li> <li>– дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии, денежные вознаграждения</li> </ul>
Оплата в натуральных измерителях	– питание, топливо и другие выплаты в натуральной форме
Стоимость жилья для работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на содержание жилья – собственности организации;</li> <li>– стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т. п.);</li> <li>– другие виды стоимости жилья</li> </ul>
Затраты работодателей на социальное обеспечение работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам на случай старости, инвалидности и потери кормильца, болезни, материнства, производственных травм, безработицы, пособия многосемейным);</li> <li>– выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам на случай старости, инвалидности и потери кормильца, болезни, материнства, производственных травм, безработицы, пособия многосемейным);</li> <li>– прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке;</li> <li>– другие выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение</li> </ul>

Статья	Содержание
Затраты работодателей на обучение	– затраты на профессиональное обучение, включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т. п.
Затраты на культурно-бытовое обслуживание	– затраты на содержание столовой на предприятии и другие услуги по питанию; – стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; – субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых
Прочие затраты	– затраты на транспортировку работников на работу и с работы, предпринятой работодателем, включая возмещение платы за проезд и т. п.; – затраты на рабочую одежду; – затраты на восстановление здоровья и др.
Налоги	Налоги на использование наемного труда

Для системы контроллинга персонала кроме общей величины затрат на персонал важно знать причины и места их возникновения.

Система учета затрат на персонал должна включать<sup>1</sup>:

1. Величину затрат на управление персоналом для определения эффективности производства.

2. Затраты по функциям управления персоналом для определения эффективности кадровых процедур и технологий с учетом источника возникновения затрат, а также всей системы управления персоналом.

3. Затраты на содержание службы управления персоналом.

Для эффективного управления затратами на персонал, их оптимизации, необходимо знать не только их общую величину и структуру.

Виды затрат, сгруппированные по наиболее важным признакам, позволяют правильно ориентироваться при принятии управленческих решений.

Существуют различные варианты классификаций затрат на персонал, предлагаемые в исследованиях Е.В. Маслова, проводимых под руководством А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, П.Э. Шлендера, В.С. Половинко. Ниже представлен обобщенный подход к классификации затрат на персонал (табл. 17.8).

<sup>1</sup> Половинко В.С. Контроллинг и аудит персонала. С. 77–92.

## Классификация затрат на персонал

Группа	Определение	Пример
1. По характеру затрат (возможности отнесения на конкретный объект калькуляции)		
Прямые	Затраты включаются в себестоимость конкретного изделия, определяются на основании прямого счета (согласно отработанному времени или произведенной продукции) и непосредственно относятся к объекту калькуляции	Затраты на оплату труда основного производственного персонала, оклад штатных сотрудников, выплаты внештатным сотрудникам <i>Связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ оплатой обучения на повышении квалификации</i>
Косвенные	Распределяются между статьями калькуляции в процентах от основной заработной платы и рассчитываются условно. Эти затраты невозможно отождествить с конкретным объектом калькуляции	Компенсации по оплате труда в связи с повышением цен или индексацией доходов, социальный налог, дополнительная заработная плата и др. <i>Возмещение дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды: фонды защиты от безработицы, с преждевременным выходом на пенсию, выходных пособий уволенным; по оплате дополнительных расходов виде премий к отпуску, 13 зарплаты, по оплате подоходного и других налогов. Их относительно высокая величина свидетельствует об активной кадровой политике</i>
2. По динамике относительно объема выпуска продукции (позволяет менеджерам грамотно планировать будущие затраты на УП)		
Постоянные	Затраты, которые остаются неизменными при изменении объема выпуска продукции	Затраты на обучение персонала, переподготовку, повышение квалификации, охрану труда, заработная плата управленческого персонала и др.
Переменные	Затраты, которые изменяются прямо пропорционально объему выпуска продукции	Заработная плата и начисления на нее, а также премиальные выплаты и размер социального налога. <i>Увеличение объемов производства – набор новых работников</i>
Смешанные	Затраты, которые меняются при изменении объема производства, но не в прямой пропорции (зависимости)	Затраты на привлечение и отбор персонала, рекламу, страхование, фонд социального обеспечения <i>Стоимость подбора зависит от объема производства непропорционально (трудоемкость работы менеджеров по подбору персонала и затраты на организацию необходимых процедур)</i>
3. По времени возмещения затрат (позволяет учесть влияние затрат на получение дохода в настоящем и будущих периодах)		
Текущие	Повторяются с каждым производственным циклом	Основная и дополнительная заработная плата, выплаты социального налога, премии.



Группа	Определение	Пример
		<i>Повторяются с каждым производственным циклом, включаются в себестоимость товаров и возмещаются после их реализации</i>
Долговременные	Затраты, которые возникают редко и однократно и переносятся на стоимость произведенной продукции частями, или это периодические в накопление человеческого капитала и рост трудового потенциала	Обучение персонала, беспроцентные ссуды на улучшение жилищных условий, капитальные затраты на улучшение условий труда (например, установка кондиционера) <i>Возникают однократно или периодически (обучение рабочих использованию новой технологии производства продукции, беспроцентные ссуды на улучшение жилищных условий, кап. затраты на улучшение условий труда и др.)</i>
<p>4. По источникам финансирования</p> <p><i>(Включение затрат в себестоимость гарантирует их возмещение, финансирование из прибыли сокращает ее и создает дилемму: либо дополнительные выплаты работникам сейчас, либо инвестиции в человеческий капитал и увеличение доходов в будущем)</i></p>		
Фонды общественных организаций	Денежные средства, выделяемые специальными фондами в виде грантов на отдельные научные исследования	Гранты на исследование дискриминации труда, положении женщин в организации и т. п.
Централизованные федеральные бюджеты	Средства, выделяемые на государственные социальные программы	Программы помощи в трудоустройстве отдельных категорий граждан
Местные источники финансирования	Областные и городские социальные программы	Ипотечное кредитование для покупки жилья работникам организации
Затраты, включенные в себестоимость	Затраты, связанные непосредственно с выпуском продукции, работ, услуг, не превышающие установленных нормативов или ненормируемые	Заработная плата рабочих, оклады управленцев, доплаты за руководство бригадой, оплата отпусков и др.
Затраты, возмещаемые из прибыли	Затраты на персонал, превышающие нормативы расходов	На рекламу при отборе персонала, обучение, командировочные расходы больше нормы (100 р. в день)
За счет работника	Затраты, возмещаемые из заработной платы отдельных работников	Оплата обучения или повышения квалификации, публикации, оформление заявок на изобретения и рационализаторские предложения
5. По центрам ответственности		
Функциональные	Затраты на персонал группируются по функциональным подразделениям организации	Центры ответственности обслуживающие, материальные, производственные, управленческие, сбытовые
Территориальные	Затраты на персонал группируются по территориальным подразделениям	По филиалам и представительствам

Группа	Определение	Пример
6. По обязательности затрат		
Обязательные	Все элементы затрат на персонал, без которых невозможно привлечение и использование персонала	Оклады, оплата по тарифным ставкам, часть премиальных выплат
Необязательные	Затраты, которые могут носить временный характер, отражая изменения в кадровой политике	Регулировать трудовое поведение работников и добиваться повышения результативности
7. По отношению к целесообразности сокращения затрат		
Резервообразующие	Затраты, экономия на которых приносит не только кратковременный, но и долгосрочный эффект	За счет оптимизации оргструктуры, исключения дублирующих должностей, излишних функций снижать затраты на персонал; добиваться повышения стимулирующей отдачи поощрительных средств
Нерезервообразующие	Затраты, снижение которых либо невозможно, либо самым негативным образом отразится на деятельности организации	Окладная, тарифная части, основные премиальные системы и проч.

Затраты на реализацию функций управления персоналом позволяют оценить целесообразность выполняемых кадровых процессов и выбранных технологий, а также позволяют учесть затраты на функционирование самой службы управления персоналом.

Следует иметь в виду, что качественное исследование затрат должно учитывать не только денежные затраты, но и время, затрачиваемое на выполнение процедур, потерянную производительность в случае некачественного выполнения работы и отсутствия работника на рабочем месте в случае повышения квалификации, а также другие временные, трудовые и информационные ресурсы.

**Анализ затрат на персонал, основные показатели.** Затраты, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, как уже указывалось выше, приобретают в условиях рыночных принципов хозяйствования особую значимость. Если относительно прочих затрат организации тенденция к снижению наиболее часто рассматривается положительно, то по отношению к издержкам на рабочую силу наиболее правильно употреблять термин «оптимизация».

Повышение качества рабочей силы, как одного из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия, связано с инвестициями в человеческие ресурсы. Эти вложения по своей величине

не должны быть обоснованы и конкретизированы. Вопросам оценки затрат на персонал, их эффективности в отечественной экономической литературе уделяется пока мало внимания. Тем не менее каждая организация с максимальной точностью должна знать размер своих затрат на персонал, во что обходятся ее сотрудники.

Затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда.

Как уже отмечалось, основными составляющими затрат на персонал являются:

- базовая заработная плата (должностные оклады, выплаты по часовым тарифным ставкам);
- переменная заработная плата (выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата);
- все виды премиальных выплат (включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии);
- выплаты по участию в прибылях;
- стоимость профессионального обучения и повышения квалификации кадров;
- стоимость социальных льгот, предусмотренных законом и тарифными соглашениями;
- добровольно предоставляемые организацией льготы (затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание и т. п.);
- издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату.

Соотношение затрат и результатов – один из важнейших критериев оптимизации затрат на персонал. Анализ затрат на персонал позволяет определить их реальный уровень, структуру, различные соотношения, необходимые при оценке кадровой политики и планировании расходов на персонал.

*Основные показатели, используемые при анализе издержек на рабочую силу:*

1. *Общая величина затрат на персонал.* Этот показатель складывается из множества статей, перечисленных выше. Динамика за 2–3–5 лет дает возможность сопоставить изменения этого показателя, определить целесообразность этих изменений в соответствии с динамикой конечных объемных показателей. Но абсолютный показатель не является достаточно информационным и не позволяет получить полное представление о тенденциях и проблемах в формировании затрат на персонал. Поэтому для конкретизации анализа используется ряд относительных показателей.

2. *Структура затрат на персонал.* Определяется как результат деления величины затрат по каждой статье на общую величину затрат на персонал. Позволяет определять динамику в изменении затрат по каждой статье, приоритет и его соответствие кадровой политике.

3. *Доля затрат на рабочую силу в объеме реализации.* Этот показатель дает представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал и рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу и объем реализации за период. То есть сколько копеек из каждого рубля расходовалось на рабочую силу. Этот показатель дает интересную информацию в динамике и в сравнении со средними данными по отрасли. Следует иметь в виду, что рост этого показателя является негативной тенденцией (если он стратегически не предусмотрен), поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

4. *Затраты на один производительный час.* Используя этот показатель можно получить представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Рассчитывается как частное от деления общих издержек на рабочую силу на общее число производительных часов за период. В данном показателе нужно учитывать в знаменателе *не все отработанные часы*, а только *производительные*, поскольку добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организации. Этот показатель широко может использоваться не только для анализа эффективности

использования рабочей силы, но и при планировании (например, определении издержек на выпуск нового вида продукции).

5. *Величина затрат на одного работника.* Рассчитывается путем деления общей величины затрат на рабочую силу за период на численность сотрудников организации. Данный показатель дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник организации. Целесообразно рассчитывать этот показатель по подразделениям и категориям работников.

6. *Величина затрат на персонал по категориям персонала.* Позволяет оценить существующую дифференциацию затрат между категориями, ее обоснованность. Динамика удельного веса затрат по каждой категории в общей величине затрат дает оценить сложившиеся тенденции, их экономическую целесообразность.

7. *Затраты на одного работника по категориям персонала.* Представляет информацию для определения степени дифференциации затрат между категориями персонала и степени ее оптимальности, а также для контроля и планирования затрат.

8. *Затраты на одного работника по подразделениям организации.* Позволяет сравнивать затраты на персонал по подразделениям организации, определять приоритетность и правильность ее определения в условиях реализации данной стратегии.

***Издержки на профессиональное обучение как одна из основных составляющих общих издержек на рабочую силу.*** Бюджет профессионального обучения является второй по величине статьей расходов (после заработной платы) современных компаний. Поэтому сбор и обработка детальной информации о масштабах и эффективности этого аспекта деятельности организации является важной функцией службы управления персоналом.

Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени и издержек на профессиональное обучение.

Абсолютные показатели:

- общее число работников, прошедших профессиональное обучение в течение исследуемого периода;
- общее число часов, затраченных на профессиональное обучение;
- число программ по профессиональному обучению;
- общая величина издержек на профессиональное обучение.

Общая величина затрат на профессиональное обучение на персонал складывается из трех частей:

- прямые затраты на обучение: подготовка учебных материалов, проведение занятий, оплата инструкторам, оплата ФПК, курсов, семинаров, учебных заведений;

- косвенные затраты: командировочные и транспортные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся на выезде работников;

- потерянная производительность, связанная с отсутствием работников на рабочем месте во время профессионального обучения. Для подсчета потерянной производительности можно использовать следующие методы: как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час; как произведение количества часов профессионального обучения на средние издержки на рабочую силу за один час.

Эти показатели не несут достаточной информации, поэтому используются в качестве основы для расчета относительных показателей, позволяющих с достаточной глубиной изучить процесс подготовки и повышения квалификации кадров.

1. *Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода*, рассчитывается как отношение числа работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, к численности организации. Это важный показатель, который показывает, какая доля работников повысила квалификацию (в течение года). Он раскрывает масштабы профессионального обучения.

2. *Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации* показывает относительные масштабы программы профессионального обучения. Данный показатель говорит о том, какое внимание уделяет организация профессиональному обучению. Если этот показатель в значительной мере отстает от аналогичных показателей организаций-конкурентов, то появляется риск потери своей конкурентоспособности.

3. *Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного* рассчитывается как отношение всех затраченных часов на профессиональное обучение к числу прошедших обучение работников. Этот показатель может служить ориентиром при выборе программ для обучения (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные). Как известно в настоящее время, приоритет по результатам обучения имеют долго-

срочные и краткосрочные программы (конечно, в зависимости от целей обучения и категорий обучаемого персонала).

4. *Доля затрат в объеме реализации* показывает, какая часть валового дохода компании расходуется на профессиональное обучение (сколько копеек от одного рубля реализации тратится на обучение персонала).

5. *Величина затрат по обучению на одного работника* рассчитывается как отношение общей суммы издержек к численности сотрудников. Этот показатель дает представление о том, сколько организация тратит средств на обучение одного сотрудника (сравнивается с компаниями-конкурентами).

6. *Величина затрат на обучение каждой категории персонала. Доля затрат каждой категории в общей величине затрат, динамика.* Показатель может быть использован для оценки рациональности распределения средств по категориям персонала, а также для оптимизации этих затрат (особенно в сравнении с ролью той или иной категории в реализации стратегии развития организации).

7. *Средние затраты на обучение одного работника по категориям персонала.* Показатель используется для сравнительных характеристик затрат на обучение отдельных категорий, планирования и контроля.

8. *Величина затрат на обучение персонала по каждому подразделению. Доля затрат по каждому подразделению в общей величине затрат.* Показатель используется при сравнении затрат каждого подразделения на обучение и оценке эффективности его деятельности.

9. *Величина затрат на обучение одного работника по каждому подразделению.* Показатель в анализе позволяет провести сравнительную оценку затрат и результативности деятельности работников по подразделениям, оценить эффективность обучения.

10. *Затраты на один час профессионального обучения (в том числе по каждой программе обучения)* определяются как отношение общих издержек на обучение к числу часов, потраченных на профессиональное обучение в течение периода. Данный показатель можно использовать для оценки эффективности затрат на обучение, последующего планирования и формирования бюджета на следующий период.

11. *Величина затрат по каждой программе обучения.* Важный показатель при оценке эффективности различных обучающих программ и рациональности их использования.

Динамику вышеприведенных показателей целесообразно отслеживать не только относительно всей системы профессионального обучения, а также по категориям работников, подразделениям, отдельным видам обучения. Это позволит накапливать необходимую информацию о количественных и качественных параметрах функционирования системы профессионального обучения, оценивать ее эффективность и успешно управлять этим процессом.

При оптимизации затрат на персонал решаются следующие задачи, связанные с выбором вариантов решений, обеспечивающих<sup>1</sup>:

- достижение заданного результата при минимальном расходе ресурсов;
- достижение максимального результата при фиксированном объеме ресурсов;
- достижение результатов при отсутствии жестких ограничений, как по объему используемых ресурсов, так и по конечному результату.

При обосновании выбора направлений оптимизации затрат на персонал следует принимать во внимание степень достижения целей, характеризующихся определенными показателями, основные из которых приведены в табл. 17.9<sup>2</sup> и 17.10.

Таблица 17.9

**Система рыночно ориентированных показателей затрат на персонал  
и показателей производительности труда**

<b>Показатель</b>
<b>1. Показатели общих затрат на персонал</b>
Затраты на персонал, тыс. р.
Доля затрат на персонал в объеме реализации, %
Доля затрат на персонал в добавленной стоимости, %
Доля затрат на персонал в объеме производства, %
Затраты на одного работника, тыс. р.
Соотношение затрат на содержание производственного и управленческого персонала
<b>2. Показатели затрат на оплату труда</b>
Затраты на оплату труда, тыс. р.
Доля затрат на оплату труда в затратах на персонал, %
Доля затрат на оплату труда в объеме реализации, %
Доля затрат на оплату труда в объеме производства, %

<sup>1</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие. М., 2010. 114 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 105–107.



Показатель
Доля затрат на оплату труда в полной себестоимости, % в том числе:
– доля затрат на оплату труда рабочих в полной себестоимости, %
– доля затрат на оплату труда служащих в полной себестоимости, %
Доля затрат на оплату труда в переменных затратах, %
Доля затрат на оплату труда в постоянных затратах, %
Среднемесячная заработная плата одного работника, р.
Среднемесячная заработная плата одного рабочего, р.
Среднемесячная заработная плата одного служащего, р.
Затраты на оплату труда в расчете на один производительный час, р.
Затраты на оплату труда в расчете на один оплаченный час, р.
3. Показатели затрат на профессиональное обучение
Затраты на обучение, тыс. р.
Доля затрат на обучение в объеме реализации, %
Затраты на обучение на одного работника, тыс. р.
Затраты на один час профессионального обучения, р.
Доля работников, прошедших обучение, р.
Доля часов обучения в общем балансе времени предприятия, %
Среднее число часов обучения на одного обученного, ч
Среднее число часов обучения на одного работника, ч
Потерянная производительность (число часов обучения * добавленная стоимость за один час производительного труда (или средние издержки на рабочую силу за один час), тыс. р.
4. Показатели производительности
Объем реализации на одного работника, тыс. р.
Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника (рентабельность персонала), тыс. р.
Объем прибыли до уплаты налогов на один рубль затрат на персонал, р.
Объем прибыли до уплаты налогов на один рубль заработной платы, тыс. р.
Объем производства на одного работника, тыс. р.
То же (в натуральном выражении), ед.
Объем производства на одного рабочего, тыс. р.
Объем производства на один рубль заработной платы, тыс. р.
Добавленная стоимость на один рубль затрат на персонал, р.
Добавленная стоимость на один рубль заработной платы, р.
Добавленная стоимость на одного работника, тыс. р.
Произведенная продукция за час производительного труда, в том числе:
полная себестоимость продукции / общее число производительных часов, тыс. р./ч
добавленная стоимость / общее число производительных часов, тыс. р./ч
объем производства в натуральном выражении / общее число производительных часов, ед./ч
объем производства в стоимостном выражении / общее число производительных часов, тыс. р./ч
Число производительных часов, затраченных на производство единицы продукции, ч
Объем денежных поступлений на одного работника, тыс. р.
Объем денежных поступлений на один рубль заработной платы, тыс. р.
Коэффициент административной нагрузки (численность АУП / численность производственных рабочих)
Потерянная производительность (добавленная стоимость за один час производительного труда * число потерянных часов), тыс. р.
Индекс совокупной факторной производительности

**Базовые показатели для определения затрат на персонал  
и показателей производительности труда**

<b>№</b>	<b>Показатели</b>
1	Затраты на персонал – всего, тыс. р. В том числе: – заработная плата – всего, тыс. р., из нее: – оплата за отработанное время (прямая заработная плата), тыс. р. – оплата за неотработанное время, тыс. р. – единовременные поощрительные выплаты, тыс. р. – расходы на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату, тыс. р. – заработная плата рабочих, тыс. р. заработная плата служащих, тыс. р.
2	Расходы по обеспечению работников жильем, тыс. р.
3	Расходы на социальную защиту, тыс. р. – всего В том числе: – обязательные отчисления, тыс. р.
4	Расходы на профессиональное обучение, тыс. р. – всего В том числе: – прямые затраты (затраты, связанные непосредственно с обучением), тыс. р. – косвенные затраты (командировочные и транспортные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся на выезде работников;
5	Прочие расходы (детализировать по видам расходов) тыс. р.
6	Объем производства продукции: – в стоимостном выражении – в натуральном выражении
7	Затраты на производство и реализацию, всего тыс. р. В том числе: – переменные затраты, тыс. р. – постоянные затраты, тыс. р.
8	Добавленная стоимость (стоимость произведенной за период продукции минус стоимость потребленных материальных средств производства), тыс. р.
9	Объем реализации, тыс. р.
10	Среднесписочная численность работников, чел.
11	Численность рабочих, чел.
12	Численность служащих, чел.
13	Количество отработанных производительных чел.-ч работниками, учтенными в стр. 6.
14	Количество неотработанных, но оплаченных чел.-ч работниками, учтенными в стр. 6
15	Общее количество оплаченных чел.-ч
16	Общее количество потерянных часов (отсутствие на рабочем месте) – всего, чел.-ч.
17	Число часов обучения работников, ч
18	То же по категориям работников
19	Число работников, прошедших обучение, чел.
20	То же по категориям работников
21	Общий баланс рабочего времени организации (номинальный), ч
22	Издержки на содержание заводского персонала, тыс. р.
23	Издержки на содержание общеорганизационного персонала, тыс. р.
24	Объем денежных поступлений, тыс. р.
25	Прибыль до уплаты налогов, тыс. р.

**Бюджетирование затрат на персонал.** В управлении организацией все бизнес-процессы подвергаются количественно-качественному планированию, учету фактических показателей и их отклонения от плановых, анализу причин этих отклонений.

Бюджетирование используется в практике управления как особый инструмент, позволяющий разрабатывать реальные стратегии, оценивать и корректировать ход их реализации, формировать информационную базу, необходимую для принятия важных управленческих решений.

Бюджет организации – это план, представленный в денежном выражении, подготовленный и одобренный для определенного периода времени.

В нем обычно показаны предстоящие поступления и (или) расходы данного периода и капитал, который необходимо использовать для достижения поставленных целей<sup>1</sup>.

Концепция контроллинга предусматривает планирование и учет деятельности всех элементов организации, включая и систему управления персоналом. Рыночный механизм управления экономикой выделяет бюджетирование как наиболее эффективный метод реализации функций планирования и контроля.

*По содержанию бюджетирование представляет собой технологию планирования, учета, контроля и анализа финансовых, информационных и материальных потоков, а также получаемых результатов.* Это эффективный инструмент управления, позволяющий разрабатывать реальные стратегии, оценивать и корректировать ход их реализации, формировать информационную базу, необходимую для принятия важных управленческих решений.

*Бюджетирование как процесс – это комплексная управленческая технология по разработке, оптимизации, исполнению, контролю и анализу целевых планов (охватывающая все стороны деятельности организации, в том числе управление персоналом), позволяющая сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты на любом уровне управления.*

Определяя бюджет как количественное выражение плана, можно развести понятия «бюджет» и «план». Важно также установить разграничение понятий «управленческий учет» и «бюджетирование». В общем виде их значения схожи (это процессы планирования, оценки, анализа, кон-

---

<sup>1</sup> Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. М., 2006. С. 6.

троля). Но есть существенное различие – субъектная составляющая системы бюджетирования, так как в ней активную позицию занимают руководители и ведущие специалисты подразделений организации<sup>1</sup>.

*Бюджет организации* – это план, представленный в денежном выражении, подготовленный и одобренный для определенного периода времени, в котором обычно показаны предстоящие поступления и (или) расходы данного периода, и капитал, который необходимо использовать для достижения поставленных целей.

Бюджет – это нормативный документ организации, определяющий источники образования и назначение расходования денежных средств и материальных ресурсов, предназначенных для обеспечения задач и функций организации и ее подразделений<sup>2</sup>.

*Система бюджетирования выполняет следующие функции:*

- планирования – определение финансовых целей, источников образования и назначение расходования денежных средств и материальных ресурсов для реализации целей организации и ее подразделений;
- координации различных видов деятельности и отдельных подразделений для согласованной работы и осуществления вклада в достижение целей всей организации;
- контроля текущей деятельности направлена на обеспечение плановой дисциплины. Сравнение фактических данных и бюджетных значений позволяет выявить проблемные области для оперативного вмешательства;
- оценки выполнения плана при его сравнении с бюджетом дает возможность выделить наиболее успешные подразделения, работники и руководители которых могут премироваться за результативную деятельность (например, определенный процент от перевыполнения плана);
- обучения менеджеров посредством освоения процесса бюджетирования позволяет изучить деятельность своих подразделений, взаимоотношения между подразделениями и по организации в целом;
- делегирования полномочий отражается в предоставлении возможности принятия самостоятельных оперативных решений руководи-

---

<sup>1</sup> Макарова Е.В. Система бюджетирования в управлении персоналом организации: учеб.-метод. пособие. Омск, 2008. С. 16.

<sup>2</sup> Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. С. 6–7.

телям подразделений, если они осуществляют свою деятельность в рамках установленного бюджета.

Бюджетирование осуществляется с помощью *бюджетной структуры организации*. Бюджетная структура включает центры планирования, центры финансовой ответственности (центры затрат).

*Центры планирования* (структурные подразделения, должностные лица) связаны с определением тенденций развития организации, составлением бизнес-планов.

*Центры финансовой ответственности* осуществляют контроль над формированием плана, движением материально-финансовых ресурсов (всем структурным подразделениям организации в системе бюджетирования определяется статус центра финансовой ответственности, так как персонал влияет на доходную либо расходную часть общего бюджета организации). Центры финансовой ответственности группируются на:

- центры доходов (выручки) – подразделения, осуществляющее деятельность, оказывающую непосредственное воздействие на доходы организации (служба маркетинга и продаж, отдел сбыта). У данных центров есть свои затраты, но они существенно меньше общих затрат, связанных с производством продукции;

- центры затрат – подразделения, непосредственно не приносящие доход, но оказывающие непосредственное воздействие на расходы в заданных лимитах (административные службы, в том числе служба управления персоналом, производственные службы и др.);

- центры прибыли (профит-центр) – подразделения, способные оказывать непосредственное воздействие на доходы и расходы (самостоятельные подразделения, осуществляющие полный производственный цикл от закупки сырья до реализации продукции).

- центры инвестиций (венчур-центры) – подразделения, оказывающие непосредственное воздействие на доходы и расходы, но эффективность их деятельности связана с получением прибыли, которая ожидается в будущем (например, вновь образованные подразделения, которые занимаются новыми бизнес-направлениями).

***Бюджетирование в управлении персоналом.*** Бюджетирование в практике управления персоналом отечественных предприятий является новым элементом в системе современного менеджмента.

*Бюджет на персонал* – это общая величина затрат на персонал в определенном периоде времени, представленная с разбивкой по стать-

*ям расходов, официально находит свое отражение в виде документа, утвержденного руководителем организации.*

Бюджетирование затрат на персонал – это целенаправленный процесс составления и исполнения бюджета по персоналу, обеспечивающий, с одной стороны, гарантии воспроизводства рабочей силы, с другой стороны, эффективность и конкурентоспособность производства.

*Цель бюджетирования в системе управления персоналом* – организация эффективного процесса управления персоналом и обеспечение эффективной связи между стратегией развития организации, кадровой политикой и оперативной деятельностью по их реализации на основе формирования оптимальных затрат на персонал и максимального использования человеческого ресурса.

*Задачи бюджетирования в системе управления персоналом:*

- обеспечение текущего планирования деятельности СУП и прогнозирования ее развития;
- обоснование затрат на персонал, на содержание службы управления персоналом;
- создание системы оценки и контроля выполнения бюджета по персоналу;
- оперативная корректировка действий в случае выявления отклонений фактических данных от плановых;
- исполнение требований законов и контрактов;
- создание основы для формирования системы контроллинга;
- повышение эффективности управления организацией за счет оперативного определения отклонений в ходе выполнения плановых заданий и своевременной корректировки.

Бюджетирование может осуществляться:

- снизу вверх (структурные подразделения направляют свои планы, которые рассматриваются, корректируются и утверждаются высшим руководством);
- сверху вниз (руководство определяет контрольные показатели деятельности, доводит их до каждого подразделения, которые должны разработать план их достижения);
- встречное бюджетирование, объединяющие оба метода.

Поэтапная технология разработки бюджета затрат на персонал представлена на рис. 17.9.

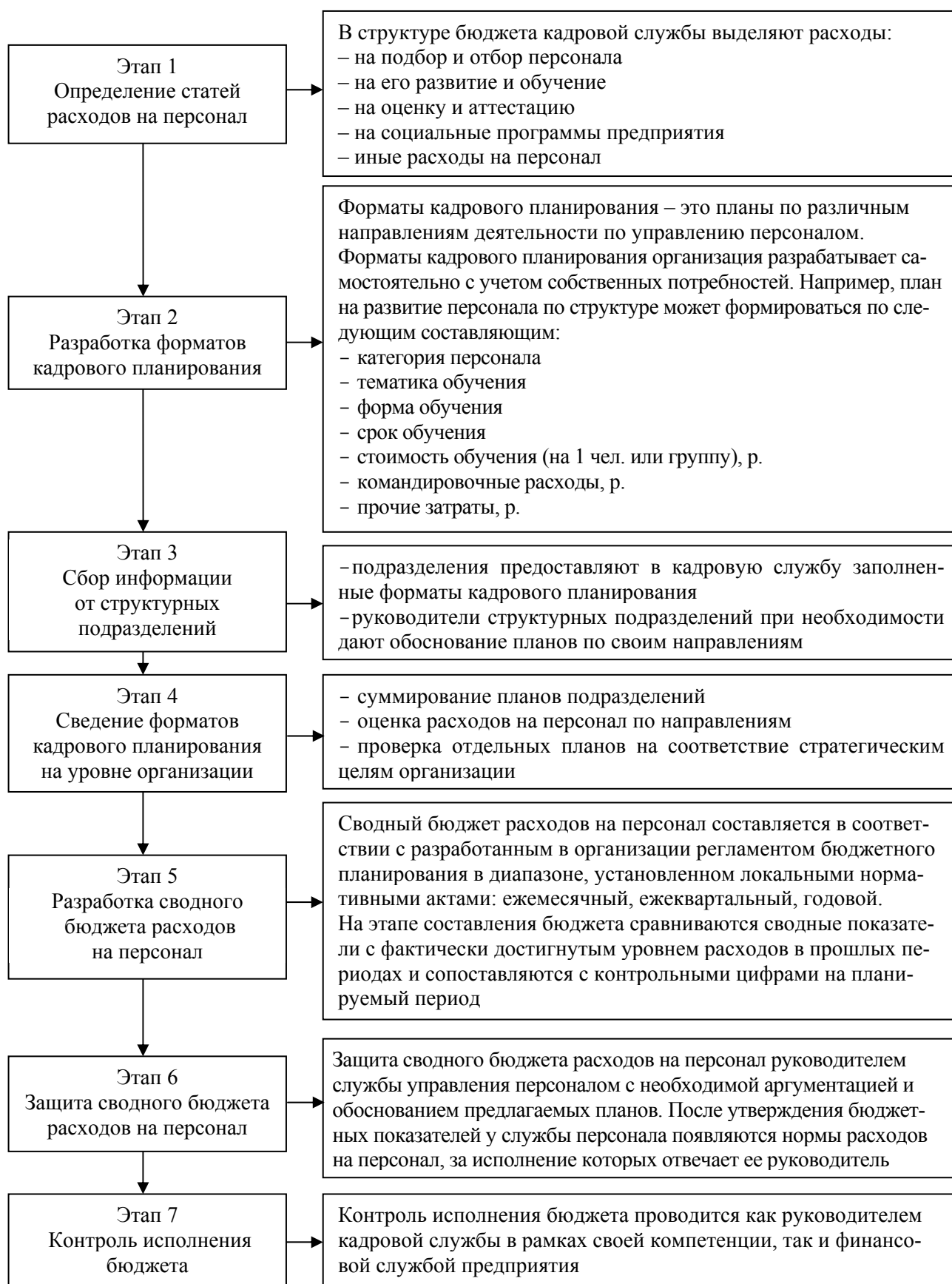


Рис. 17.9. Поэтапная технология разработки бюджета затрат на персонал

Использование бюджетирования в управлении персоналом должно основываться на определении затрат на персонал по следующим комплексным функциям:

- формирование персонала (определение потребности в персонале, его профессионально-квалификационной структуре), обеспечение персоналом (отбор и наем персонала), адаптация, высвобождение персонала;
- использование персонала (мотивация и оплата труда персонала, регулирование трудовых отношений на основе ТК РФ), обеспечение условий труда (рабочее место, безопасность труда);
- развитие (оценка, обучение, планирование карьеры).

На рис. 17.10 представлена схема, отражающая структуру затрат и состав бюджетов на персонал по комплексным функциям управления.



Рис. 17.10. Структура затрат и бюджетов по комплексным функциям управления персоналом



#### 17.4. Аудит трудового потенциала и диагностика результатов его использования

Каждое предприятие владеет определенным трудовым потенциалом. Результаты деятельности и конкурентоспособность предприятия во многом определяются уровнем развития и степенью использования его трудового потенциала.

*Трудовой потенциал – это обобщающая характеристика меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности<sup>1</sup>.*

Итак, потенциал предполагает наличие неких возможностей, которые не только осознанно имеются в наличии, реализуются или возможны к реализации, но и содержат еще непознанный резерв определенных характеристик, которые могут быть проявлены в изменившихся ситуациях. Если процесс формирования и развития трудового потенциала происходит в соответствии с определенными целями, задачами и требованиями производства, то такое осознанное управление приводит к рациональному и экономному использованию человеческого ресурса организации.

Маслов Е.В. предлагает модели, отражающие соответствие трудового потенциала условиям его реализации и требуемым параметрам деятельности организации<sup>2</sup>. Хотя количественные значения этих моделей не определимы, тем не менее, по логическим характеристикам их вполне можно употребить для диагностики соответствия. Эти модели представлены с небольшими изменениями и комментариями. Наиболее оптимальной моделью можно считать полную реализацию трудового потенциала, который соответствует требованиям производства.

$$\Pi = \Phi = T.$$

Рациональность этой модели заключается в том, что трудовой потенциал востребован, реализован, и его вполне достаточно для достижения целей организации.

---

<sup>1</sup> Экономика и социология труда: учебник / под ред. А.Я. Кибанова.: Инфра-М, 2009. С. 32.

<sup>2</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. С. 101–14.

Однако, следует обратить внимание, что при изменении внешних и внутренних условий, необходимости оперативной корректировки стратегии развития организации, модель может трансформироваться и уже характеризовать нехватку трудового потенциала:

$$П = \Phi < T.$$

То есть, несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и в отношении качества не удовлетворяются полностью. Диагностировать данную ситуацию можно по количественно-качественным характеристикам, когда наблюдается нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к браку продукции по вине рабочих и т. п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменение его количественных и качественных характеристик.

Исходя из этого, наиболее оптимальной моделью можно считать небольшое превышение трудового потенциала для создания условий гибкого реагирования на изменение ситуации:

$$П \geq \Phi = T.$$

В пользу этого соотношения свидетельствует, например, существующее мнение исследователей о небольшом превышении среднего разряда работ над средним разрядом рабочих для обеспечения их мотивации к повышению квалификации.

Широко распространен вариант, когда объем потенциала значительно превышает необходимый уровень:

$$П > \Phi = T.$$

Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет. Такое соотношение свидетельствует о том, что трудовой потенциал используется не полностью, но уровень его фактического использования отвечает потребностям производства. Диагностируется такая ситуация по результатам использования рабочего времени (недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени по вине работников и по организационно-техническим причинам), анализу профессионально-квалификационных характеристик (от-

ставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих), исследованиям уровня организации труда, мотивации и удовлетворенности трудом (использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников, неудовлетворенные ожидания в вознаграждениях, слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд, отсутствие возможностей карьерного роста, низкий уровень интенсивности труда, др.) и т. п. Следствием этого может быть отток специалистов-профессионалов и снижение трудового потенциала. При невозможности повысить технико-технологические характеристики производства, приведение в соответствие трудового потенциала необходимо. Но этот процесс должен регулироваться, и не допускать чрезмерного снижения его уровня, используя мотивацию и стимулирование труда необходимой квалифицированной рабочей силы.

На предприятиях, где функция управления персоналом еще не приобрела должного организационного статуса и не выполняет стратегической роли, не формируется кадровая политика, не изучается состояние трудового потенциала, возможна ситуация, негативно отражающаяся как на работниках, так и на деятельности предприятия.

$$П > \Phi < Т.$$

Эта модель свидетельствует о недостаточной реализации функции управления персоналом. Фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько мал, что страдает производство, и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы. Все условия для эффективной работы есть, но некачественный менеджмент их не реализует. В этом случае результаты диагностики идентичны двум вышеприведенным моделям (2, 4). То есть происходит нерациональное использование рабочей силы, отток ее квалифицированной части, необходимой для производства и т. д. В то же время не выполняется план, осуществляется некачественное и неэффективное производство.

*Цель аудита трудового потенциала* – выявление возможностей эффективного использования персонала организации путем рационального подбора и распределения рабочей силы в соответствии с целями и задачами производства, сокращения потребности в работниках на основе закрепления кадров.

*Задачи анализа:*

– *Количественная оценка* – проверка обеспеченности организации рабочей силой в целом по предприятию и его подразделениям, исходя из объемов производственных заданий и потенциальных возможностей коллектива.

– *Качественная оценка* – определение степени соответствия профессионально-квалификационного уровня работников сложности выполняемых работ, оценка результативности и затрат на персонал.

Направления анализа и показатели, применяемые в аудите трудового потенциала и диагностике его использования, представлены в табл. 17.11.

Таблица 17.11

Основные направления и показатели анализа трудового потенциала

Направление анализа	Показатели, характеристика
1. Общая численность и структура кадров	1. Общая численность персонала (абсолютные показатели). 2. Численность по подразделениям (абсолютные показатели). 3. Численность по категориям персонала (рабочие, специалисты, служащие, руководители). 4. Соотношения (удельный вес каждой категории персонала в общей численности). 5. Численность рабочих в соответствии с выполнением плана (относительные показатели). 6. Коэффициент укомплектованности кадров (групповые, общий)
2. Социально-демографические характеристики	1. Возрастная структура персонала. 2. Образовательная структура персонала. 3. Стаж работы. 4. Половая структура персонала. 5. Семейная структура. 6. Состояние здоровья
3. Качественные характеристики персонала	1. Соотношение среднего разряда работ и среднего разряда рабочих (в целом по предприятию, по основным подразделениям, по основным профессиям, по разрядам). 2. Коэффициент достаточности уровня образования. 3. Коэффициент профессиональной подготовленности
4. Анализ движения кадров	<i>Внешнее движение кадров:</i> общая текучесть, частные коэффициенты текучести, коэффициенты интенсивности текучести. Коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, общий коэффициент оборота, коэффициент сменяемости кадров. Коэффициент потенциальной текучести кадров. <i>Внутрипроизводственная мобильность:</i> коэффициент внутреннего оборота персонала, частные коэффициенты внутреннего оборота: коэффициент изменения социального положения, коэффициент изменения квалификации, коэффициент смены профессии, коэффициент смены приложения труда. Коэффициент продолжительности работы в данной должности

Направление анализа	Показатели, характеристика
5. Анализ стабильности кадров	Коэффициент постоянства кадров. Коэффициент стабильности кадров.
6. Затраты на рабочую силу	Основные показатели, используемые при анализе издержек на рабочую силу: 1. Общая величина затрат на персонал. 2. Структура затрат на персонал. 3. Доля затрат на рабочую силу в объеме реализации. 4. Затраты на один производительный час. 5. Величина затрат на одного работника. 6. Величина затрат на персонал по категориям персонала. 7. Затраты на одного работника по категориям персонала. 8. Затраты на одного работника по подразделениям организации
7. Анализ затрат на профессиональное обучение	<i>Абсолютные показатели:</i> 1. Общее число работников, прошедших профессиональное обучение в течение исследуемого периода. 2. Общее число часов, затраченных на профессиональное обучение. 3. Число программ по профессиональному обучению. 4. Общая величина издержек на профессиональное обучение (прямые, косвенные издержки, потерянная производительность). <i>Относительные показатели:</i> 1. Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода. 2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации. 3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного. Доля издержек в объеме реализации. 4. Величина издержек на обучение одного работника. 5. Величина издержек на обучение одного работника по категориям персонала. 6. Величина издержек на обучение по каждому подразделению. 7. Величина издержек на обучение одного работника по каждому подразделению. 8. Издержки на один час профессионального обучения. Величина издержек по каждой программе обучения
8. Анализ использования рабочего времени. Абсентеизм	1. Фактическая продолжительность рабочего дня. 2. Фактическая продолжительность рабочего периода. 3. Коэффициент использования рабочего дня. 4. Коэффициент использования рабочего периода. 5. Величина сверхурочных работ 6. Удельный вес сверхурочных работ в общей величине фактически отработанного времени. 7. Величина сверхурочно отработанных часов на одного рабочего (работника). 8. Общая величина потерь рабочего времени. 9. Удельный вес потерь рабочего времени в плановом фонде рабочего времени. 10. Структура потерь рабочего времени (по болезни, прогулы, простои, с разрешения администрации), их удельный вес в общей величине потерь. 11. Потери рабочего времени на одного работника.

Направление анализа	Показатели, характеристика
	12. Потери рабочего времени по различным причинам на одного работника. 13. Анализ индексных связей (годовой, дневной, часовой)
9. Анализ производительности труда	1. Показатель среднегодовой выработки продукции одним работающим – факторный анализ. 2. Анализ трудоемкости продукции (индекс затрат рабочего времени, индекс производительности труда, влияние снижения технологической трудоемкости на выработку продукции). 3. Анализ влияния уровня выполнения норм на производительность труда. 4. Анализ влияния использования рабочего времени на производительность труда: сопоставление показателей динамики среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих. 5. Влияние улучшения использования рабочего времени на производительность труда. 6. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда (зависимость между изменением численности основных рабочих и всего персонала и изменением показателя производительности труда на предприятии – индексная взаимосвязь)
10. Анализ нормирования труда	1. Анализ состояния нормативно-исследовательской базы предприятия: нормативы и нормы, правила производства работ, требования и ограничения. 2. Масштабы распространения нормирования труда: число работников, для нормирования труда которых имеются нормативы, число работников, труд которых нормируется на предприятии, в том числе на основе межотраслевых, отраслевых, местных норм и нормативов 3. Анализ качества норм: – удельный вес научно обоснованных норм – уровень их выполнения – напряженность норм – равнонапряженность норм – состав и структура норм труда – их динамичность и прогрессивность 4. Анализ организации работ по нормированию труда: изучение структуры управления нормированием труда на предприятии; анализ объема пересмотра норм; анализ порядка пересмотра норм; изучение уровня квалификации работников, занимающихся нормированием труда

### Контрольные вопросы

1. Общее понятие контроллинга, его цели, задачи, функции.
2. Контроллинг и управленческий учет – взаимосвязь понятий.
3. Стратегический и оперативный, количественный и качественный контроллинг – цели и содержание.
4. Алгоритм проведения контроллинга.
5. Контроллинг в системе управления персоналом, его цели, задачи, функции.

6. Классификация видов контроллинга персонала.
7. Контроль в реальном, упреждающем и опережающем времени.
8. Критические точки контроля – основное понятие.
9. Основные элементы системы контроллинга.
10. Общее понятие аудита, его цели и задачи.
11. Что общего и в чем состоит различие между аудитом и аудиторской деятельностью, консультированием, ревизией, контролем?
12. Что представляет собой аудит: государственный, финансовый, управленческий?
13. Аудит в системе управления персоналом: цель, задачи, функции.
14. По каким признакам производится классификация аудита персонала, и какие виды аудита существуют?
15. Каковы особенности внешнего и внутреннего аудита персонала?
16. Требования к проведению аудита персонала.
17. Этапы проведения аудита персонала, в чем заключается особенность подготовительного этапа.
18. Какие методы диагностики применяются при аудите персонала?
19. Какой инструментарий можно использовать при проведении аудита персонала?
20. Что такое аудиторское заключение, кому и в каком объеме оно может быть адресовано?
21. Каковы направления аудита персонала.
22. Каковы уровни и виды аудита персонала.
23. Что включает оперативный аудит по уровням его проведения.
24. Что представляет собой бюджетирование в управлении организацией?
25. Бюджетирование в системе управления персоналом, его цели и задачи
26. Что включает технология разработки бюджета на персонал?
27. Каков алгоритм бюджетирования в системе управления персоналом?
28. Поэтапная технология разработки бюджета затрат на персонал.
29. Какова структура затрат и состав бюджетов на персонал по комплексным функциям управления.
30. Аудит трудового потенциала и диагностика результатов его использования.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Адамчук В.В. Экономика труда / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. – М. : ВЗФЭИ, 2004. – 270 с.

Алиев И.М. Экономика труда : учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М. : Юрайт, 2011. – 671 с.

Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси, С. Урбина. – СПб. : Питер, 2007. – 688 с.

Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 352 с.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : рек. эксперт. советом М-ва образования РФ / М. Армстронг, С.К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2004. – 831 с.

Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М. : Вуз. учеб., 2006. – 224 с.

Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами : учебник / Г.Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2003. – 149 с.

Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, Питер Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 240 с.

Беркли-Аллен М. Забытое искусство слушать / М. Беркли-Аллен. – СПб. : Питер-Пресс, 1997. – 256 с.

Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.

Большухина И.С. Социальное партнерство как механизм совершенствования системы социально-трудовых отношений / И.С. Большухина. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 183 с.

Буланов В.С. Рынок труда : учебник / под ред. В.С. Буланова, Н.А. Волгина. – М. : Экзамен, 2010. – 479 с.

В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда : сборник / под ред. Грегори Р. Райтер. – М. : Экономика, 1999. – Вып. 1. – 248 с.

Васина Ю.А. Большой справочник кадровика / Ю.А. Васина. – М. : Индекс-Медиа, 2007. – 790 с.

Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2008. – 292 с.



Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя- практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1994. – 297 с.

Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала / А.А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.

Гармашев А.А. Организационный и кадровый аудит / А.А. Гармашев, В.М. Захаров. – Белгород : Изд-во Белгород. центра социал. технологий, 2011. – 78 с.

Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007. – 448 с.

Гибсон Дж.Л. Организации : поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с.

Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2004.

Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) / Н.А. Горелов. – СПб. : ЛИК, 2007. – 816 с.

Дипроуз Д. Мотивация / Д. Дипроуз. – М. : Эксмо, 2007. – 256 с.

Дирксен Дж. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Дж. Дирксен ; пер. с англ. О. Долговой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 276 с.

Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М. : ПРИОР, 1998. – 512 с.

Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования / Л.И. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 349 с.

Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 560 с.

Егоршин А.П. Этика деловых отношений : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 404 с.

Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие / А.Л. Жуков. – М. : МИК, 2002. – 336 с.

Журавлев П.В. Менеджмент персонала : учеб. пособие / П.В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.

Журавлев П.В. Теория системного менеджмента / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. – М. : Экзамен, 2002. – 511 с.

Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2004. – 416 с.

- Зудина Л.Н. Организация управленческого труда : учеб. пособие / Л.Н. Зудина. – М. : Инфра-М, 1997. – 256 с.
- Иванова Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности : учеб.-метод. пособие для студ. фак. псих. гос. ун-тов / Е.М. Иванова. – М. : МГУ, 1992. – 94 с.
- Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 159 с.
- Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – М. : Эксмо, 2007. – 302 с.
- Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
- Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 219 с.
- Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.
- Камерон К. Диагностика и измерение корпоративной культуры / К. Камерон, А. Куинн ; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 311 с.
- Карякин А.М. Организационное поведение : учеб. пособие / А.М. Карякин. – Иваново : Иван. гос. энергет. ун-т, 2004. – 259 с.
- Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2011. – 456 с.
- Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2007. – 158 с.
- Кибанов А.Я. Управление персоналом : теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2014. – 64 с.
- Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2009. – 368 с.
- Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учебник / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.

Кирсанова М.В. Оформление кадровых документов / М.В. Кирсанова. – М. : ОМЕГА-Л, 2007. – 223 с.

Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен : пер. с нем. / К. Кобьелл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 190 с.

Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М. : Наука, 1988. – 192 с.

Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 216 с.

Контроллинг и аудит персонала : учебник / под ред. В.С. Половинко. – Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2007. – 672 с.

Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия / М.А. Коргова. – Пятигорск, 2001.

Коротков Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – М. : ДеКА, 2000. – 285 с.

Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер. – М. : Инфра-М, 2002. – 348 с.

Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса / Ф.А. Кузин. – М. : МГУ, 1995. – 352 с.

Кулагин В.В. Основы профессиональной психодиагностики / В.В. Кулагин. – Л. : Медицина, 1984.

Литягин А. Оптимизация оплаты персонала. Советы для топ-менеджеров / А. Литягин. – М. : Инфра-М, 2005. – 368 с.

Лукашевич В.В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В.В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 240 с.

Лукьянова Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала : учеб.-практ. пособие / Т.В. Лукьянова, Т.В. Сувалова, С.И. Ярцева ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 72 с.

Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / отв. ред. А.Ф. Кудряшов. – Петрозаводск : Петроком, 1992.

Лясников Н.В. Экономика и социология труда : учеб. пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Ю.В. Лясникова. – М. : КНОРУС, 2012. – 288 с.

Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – М., 2007. – 653 с.

Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2008. – 316 с.

Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2001. – 118 с.

Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.

Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с.

Макаренко Н.В. Основы профессионального психофизиологического отбора / Н.В. Макаренко, Б.А. Пухов, Н.В. Кольченко и др. – Киев : Наукова думка, 1987. – 244 с.

Макарова Е.В. Система бюджетирования в управлении персоналом организации : учеб.-метод. пособие / Е.В. Макарова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. – 96 с.

Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с.

Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 308 с.

Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. – М. : КНОРУС, 2006. – 224 с.

Митрофанова В.В. Оформляем кадровые документы: настольная книга практика / В.В. Митрофанова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 285 с.

Митрофанова Е.А. Управление персоналом : теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учеб.-практ. пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.

Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.

Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 / С.К. Мордовин. – М. : Инфра-М, 2000. – 288 с.

Морозова И.Н. HR-менеджмент : справ. менеджера по персоналу / И.Н. Морозова. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 256 с.

Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / Р. Мосли. – М. : Изд-во : Группа ИДТ, 2007. – 200 с.

Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / под ред. В.П. Пугачева. – М. : Гардарики, 2008. – 413 с.

Музыченко В.В. Управление персоналом / В.В. Музыченко. – М. : Академия, 2006. – 528 с.

Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. – М. : КНОРУС, 2007. – 238 с.

Нельсон Б. 1001 способ мотивировать работника : пер. с англ. / Б. Нельсон, К. Бланшар, Б. Моррис. – М. : Вильямс, 2007. – 192 с.

Носкова О.Г. Психология труда : учеб. для студ. высш. учеб. заведений / О.Г. Носкова ; под. ред. Е.А. Климова. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2007. – 384 с.

Носырева И.Г. Методы психодиагностики профессионально важных качеств : учеб. пособие / И.Г. Носырева, Г.М. Тизенберг. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2008. – 145 с.

Ньюсторм Дж.В. Организационное поведение : пер. с англ. / Дж.В. Ньюсторм, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 326 с.

Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учеб. для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2014. – 444 с.

Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 942 с.

Озерникова Т.Г. Развитие системы стимулов к труду / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2002. – 203 с.

Озерникова Т.Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. – 315 с.

Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 346 с.

Организационная культура : учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. – М. : Экзамен, 2006. – 653 с.

Орловский Ю.П. Трудовое право России / Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. – М. : МЦФЭР, 2010. – 590 с.

Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н.А. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2012. – 288 с.

Остапенко Ю.М. Экономика труда : учеб. пособие / Ю.М. Остапенко. – М. : Инфра-М, 2007. – 272 с.

Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их реализации / под ред. В.С. Половинко. – М. : Информ-Знание, 2004. – 230 с.

Павленков В.А. Рынок труда. Занятость. Безработица / В.А. Павленков. – М. : Изд-во МГУ, 2004. – 368 с.

Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е изд, перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2011. – 496 с.

Питерс Т. В поисках эффективного управления : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уоттермен. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

Плешин Ю.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.И. Плешин. – СПб. : Питер, 2009. – 218 с.

Половинко В.С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам / В.С. Половинко, М.Г. Сазонова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. – 256 с.

Потемкин В.К. Организационная культура : учебник / В.К. Потемкин, В.А. Спивак, Н.Н. Покровская. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332 с.

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 1998. – 279 с.

Радаев В.В. Экономическая социология: учеб. для вузов / В.В. Радаев. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 603 с.

Райтер Г.Р. В лабиринтах современного управления / Г.Р. Райтер. – М. : Экономика, 1999. – 248 с.

Ремизов К.С. Основы экономики труда : учебник / К.С. Ремизов. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 208 с.

Ричи Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 399 с.

Робертсон А. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / А. Робертсон, Г. Эбби. – М. : Баланс-Клуб, 2004. – 200 с.

Рогожин М.Ю. Справочник кадровика. Оформление документов / М.Ю. Рогожин. – М. : Бератор-Пресс, 2005. – 320 с.

Романова Е. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы / Е. Романова. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

Рофе А.И. Научная организация труда : учеб. пособие / А.И. Рофе. – М. : Изд-во «МИК», 1998. – 320 с.

Рофе А.И. Экономика труда : учеб. пособие / под ред. А.И. Рофе. – М. : МИК, 1995. – 188 с.

Рощин С.Ю. Экономика труда : учеб. пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. – М. : Инфра-М, 2000. – 400 с.

Руденко Г.Г. Формирование рынков труда : учеб. пособие / Г.Г. Руденко, Б.Ч. Муртозаев. – М. : Экзамен. 2004. – 416 с.

Румизен М.К. Управление знаниями / М.К. Румизен. – М. : Изд-во АСТ : Астрель, 2004. – 318 с.

Рынок труда (практическая макроэкономика труда) : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Н.К. Лунева. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 900 с.

Рынок труда : учебник / под ред. В.С. Буланова, Н.А. Волгина. – М. : Экзамен, 2007. – 479 с.

Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столярченко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 477 с.

Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 480 с.

Санкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л.В. Санкина. – М. : МЦФЭР, 2006. – 431 с.

Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.

Семёнов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семёнов, Е.Л. Маслова. – М. : Дело, 2008. – 274 с.

Сергиенко Л.А. Проблемы эффективности работы управленческих органов / Л.А. Сергиенко [и др.] ; под ред. Л.А. Сергиенко. – М. : Наука, 1973. – 438 с.

Скавитин А.В. Управление высвобождением персонала в новых экономических условиях России / А.В. Скавитин. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. – 147 с.

Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики : учеб. пособие / Г.Э. Слезингер. – М. : Ин-т труда Минтруда РФ, 1996. – 336 с.

Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М., 2005. – 315 с.

Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – М. : Инфра-М, 2007. – 624 с.

Сотникова С.И. Управление карьерой : учеб. пособие / С.И. Сотникова. – М. : Инфра-М, 2001. – 408 с.

Спенсер Л.М. (мл.). Компетенции на работе : пер. с англ. / Л.М. Спенсер (мл.), С.М. Спенсер. – М. : НРРО, 2005. – 384 с.

Спивак В.А. Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Изд. дом «Нева», 2004. – 224 с.

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера : пер. с англ. / Л.У. Стаут. – М. : Добрая кн., 2006. – 536 с.

Стеклова О.Е. Организационная культура : учеб. пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : Изд-во УлГТУ, 2007. – 127 с.

Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / под ред. М. Армстронга. – М. : Инфра-М, 2002. – 328 с.

Теоретико-методологические основы формирования системы управления человеческими ресурсами региона / под ред. М.А. Винокурова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 224 с.

Тизенберг Г.М. Основы профессионального отбора : метод. указания / Г.М. Тизенберг, Т.Г. Бахматова. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1996. – 47 с.

Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. – СПб. : Изд-во СПбГУ ИТМО, 2008. – 148 с.

Травин В.В. Основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2001. – 332 с.

Труханович Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 640 с.



Турчинов С. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / С.И. Турчинов. – М. : Флинта, 1998. – 272 с.

Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : НИРРО, 2003. – 240 с.

Управление персоналом : учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 560 с.

Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. А.Р. Алавердова. – М. : Маркет ДС, 2009. – 304 с.

Управление персоналом : энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2013. – 554 с.

Управление персоналом организации : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М. : Инфра-М, 2011. – 398 с.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2009. – 638 с.

Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М. : ТЭИС, 2004. – 236 с.

Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 536 с.

Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать / К. Фи. – М. : Добрая кн., 2006. – 304 с.

Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями : пер. с англ. / А. Хайэм. – М. : Вершина, 2006. – 304 с.

Хант Дж. Управление людьми в компаниях : рук. для менеджера : пер. с англ. / Дж. Хант. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.

Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – СПб. : Питер, 2003. – 496 с.

Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность : в 2 т. : пер. с нем. / Х. Хекхаузен. – М. : Педагогика, 1986. – Т. 2. – 398 с.

Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

Человек и его работа / под ред. А.Г. Здравомыслова, А.А. Рожина, В.А. Ядова. – М. : Мысль, 1967. – 392 с.

Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемеков. – М. : Вершина, 2007. – 208 с.

Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. – 400 с.

Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1998. – 344 с.

Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии : учебник / В.Г. Шипунов. – М. : Высш. шк., 1999. – 304 с.

Ширшков А.И. Менеджмент охраны труда : учеб. для вузов / А.И. Ширшков. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 319 с.

Ширшков А.И. Управление охраной труда : учеб. пособие / А.И. Ширшков. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. – 434 с.

Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г.В. Щекин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.

Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения) : учебник / под ред. В.А. Гага [и др.]. – Томск : Изд-во ТГУ, 2008. – 340 с.

Экономика труда / под ред. Б.М. Генкина. – М. : Норма, 2007.

Экономика труда / под ред. В.В. Адамчука, Ю.П. Кокина, Р.А. Яковлева. – М. : Финстатинформ, 1999. – 431 с.

Экономика труда : учеб. для вузов / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. – СПб. : Питер, 2004. – 656 с.

Экономика труда : учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М. : Экономика, 2009. – 559 с.

Экономика труда : учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2007. – 736 с.

Экономика труда : учебник / под ред. Ю.П. Кокина, И.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2010. – 686 с.

Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей / Т.Г. Яковлева. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 162 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## 13. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации<sup>1</sup>

### АНКЕТА

Уважаемые сотрудники!

Цель исследования – выявление особенностей трудовой мотивации работников организации для совершенствования системы стимулирования труда.

Просим вас откровенно ответить на вопросы. Для ответа на вопрос обведите номер варианта ответа, соответствующего Вашему мнению.

В таблице необходимо дать ответ в каждой строке!

**1. Пол:**

01. мужской

02. женский

**2. Возраст:**

01. до 25 лет

04. 41–50 лет

02. 26–30 лет

05. 51 год и более

03. 31–40 лет

**3. Подразделение:** \_\_\_\_\_

**4. Должность:**

01. руководитель

03. рабочий

02. специалист

04. служащий, технический исполнитель

**5. Укажите, в какой степени следующие утверждения отражают Ваше отношение к работе (дайте ответ по каждой строке):**

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
<b>1. Что Вы особенно цените в своей работе:</b>					
1. Работа интересная, дает мне возможность проявить свои знания и умения	5	4	3	2	1
2. Мне за нее неплохо платят	5	4	3	2	1
3. Работа престижная	5	4	3	2	1
4. Ничего особенно не ценю, работа привычна и знакома	5	4	3	2	1
5. Хороший, дружный коллектив	5	4	3	2	1
<b>2. Оцените степень Вашего согласия со следующими утверждениями:</b>					
1. Я могу обеспечить себе и своей семье приличный доход	5				
2. У меня достаточно знаний и опыта, я могу справиться с трудными задачами в моей работе	5	4	3	2	1

<sup>1</sup> Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2007. № 4.

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
3. У меня хорошие отношения с коллегами, наш коллектив сплоченный и дружный	5	4	3	2	1
4. Меня уважают в организации, есть перспективы карьерного роста	5	4	3	2	1
5. Я выполняю только то, что от меня требуют	5	4	3	2	1
<i>3. Как Вы предпочитаете работать?</i>					
1. Предпочитаю делать такую работу, результаты которой заметит и оценит руководство	5	4	3	2	1
2. Предпочитаю работать в команде, принимать коллегиальные решения	5	4	3	2	1
3. Предпочитаю делать знакомую, привычную работу, где трудно ошибиться	5	4	3	2	1
4. Предпочитаю, чтобы в моей работе появлялись новые, интересные профессиональные задачи	5	4	3	2	1
5. Предпочитаю, чтобы было точно известно, что нужно сделать и сколько за это заплатят	5	4	3	2	1
<i>4. Допустим, Вам предлагают работу в другой организации. При каких условиях Вы на это согласитесь?</i>					
1. Предпочту продолжать работать в своем коллективе	5	4	3	2	1
2. Перейду при условии, если на новой работе будут более надежные гарантии занятости, стабильности	5	4	3	2	1
3. Перейду при условии, если другая работа будет более интересной, творческой, чем нынешняя	5	4	3	2	1
4. Перейду при условии, если предложат более высокую заработную плату	5	4	3	2	1
5. Перейду при условии, если предложат более престижную работу или на более высокую должность	5	4	3	2	1
<i>5. Что для Вас означает заработок?</i>					
1. Зарботок должен быть пусть не очень большой, но гарантированный	5	4	3	2	1
2. Зарботок – это оценка моей значимости в организации	5	4	3	2	1
3. Зарботок – это компенсация затраченных мной усилий и вознаграждение за результаты труда	5	4	3	2	1
4. Зарботок – это оплата за мой вклад в общие результаты работы коллектива	5	4	3	2	1
5. Зарботок – денежная оценка сложности моей работы и моей квалификации	5	4	3	2	1
<i>6. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу и творчество?</i>					
1. Инициатива должна вознаграждаться и люди хотят больше заработать таким образом	5	4	3	2	1
2. Люди проявляют инициативу из-за стремления реализовать свои способности, знания и опыт	5	4	3	2	1
3. Люди проявляют инициативу из-за стремления улучшить результаты работы всего коллектива,	5	4	3	2	1

Утверждение (вопрос)	Степень соответствия:				
	В очень большой степени	В большой степени	В средней степени	В небольшой степени	В очень небольшой степени
из-за чувства ответственности					
4. Люди проявляют инициативу, чтобы обратить на себя внимание руководства, показать себя	5	4	3	2	1
5. Мне трудно объяснить причины такого поведения	5	4	3	2	1
7. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?					
1. Да, это позволит мне в полной мере проявить свои способности	5	4	3	2	1
2. Да, это позволит серьезно увеличить мои доходы	5	4	3	2	1
3. Да, это повысит мой статус в организации и даст реальную власть	5	4	3	2	1
4. Не знаю, справлюсь ли, мне не нужны лишние заботы	5	4	3	2	1
5. Не знаю, боюсь, что отношение коллег ко мне неизбежно изменится	5	4	3	2	1
8. Представьте себе, что Вы ищете работу и выбираете из нескольких возможных вариантов. Какую работу Вы выберете?					
1. Не могу представить, что уйду из нашей организации	5	4	3	2	1
2. Выберу работу, где не нужно особенно много трудиться	5	4	3	2	1
3. Выберу наиболее интересную для меня, творческую работу	5	4	3	2	1
4. Выберу работу с более высоким заработком	5	4	3	2	1
5. Выберу работу в самой престижной организации, с перспективами карьеры	5	4	3	2	1
9. Что Вы учитываете в первую очередь, оценивая успехи других работников вашей организации?					
1. Учитываю, насколько их ценит руководство, какова их должность	5	4	3	2	1
2. Учитываю, насколько хорошо к ним относятся коллеги	5	4	3	2	1
3. Учитываю, насколько прочно их положение в организации	5	4	3	2	1
4. Учитываю уровень их профессионализма, участие в решении сложных творческих задач	5	4	3	2	1
5. Учитываю уровень заработка	5	4	3	2	1
10. Согласились бы Вы участвовать в разработке сложного нового проекта?					
1. Соглашусь, если это будет в обязательном порядке	5	4	3	2	1
2. Соглашусь, при условии, что я буду руководителем проекта или мне будут предоставлены расширенные полномочия по руководству проектом	5	4	3	2	1
3. Соглашусь, если эта работа будет достойно оплачиваться	5	4	3	2	1
4. Соглашусь, если и мои коллеги тоже примут участие в проекте	5	4	3	2	1
5. Соглашусь, ведь у меня столько идей	5	4	3	2	1

## 14. Пример построения системы грейдов с помощью метода Э. Хэя<sup>1</sup>

Таблица 1

Анкета оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование фактора	Уровень 1 (5 баллов)	Уровень 2 (10 баллов)	Уровень 3 (15 баллов)	Уровень 4 (20 баллов)	Уровень 5 (25 баллов)
1	Знания	Не требуется профессиональное образование, необходим инструктаж для выполнения ручных рутинных, повторяющихся операций	Среднее профессиональное образование без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее профессиональное образование без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания
2	Профессиональный опыт	До 0,5 года	От 0,5 до 1 года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет
3	Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 50 чел.	В подчинении от 50 до 80 чел.	В подчинении свыше 80 чел.
4	Уровень коммуникации	Минимальные навыки коммуникации, уважительность, тактичность, эффективность взаимоотношений	Средние (нормальные) навыки коммуникации, для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Требуется повышенные коммуникативные навыки	Требуется повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
5	Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные, имеющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, оригинальные. Новые ситуации, требующие творческого подхода, создания новых методов и концепций
6	Свобода действий при принятии решений	Минимальная с детальным описанием последовательности выполнения простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и методы работы общего характера	Конкретные оперативные планы и управленческие инструкции, касающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответствии с общими ориентирами стратегической политики	Полная свобода действий
7	Физическая нагрузка	Минимальная, разовая	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
8	Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа с офисной техникой, за ком-	Работа в производственных цехах	Список № 2 производств, работ, профес-	Список № 1 производств, работ, профес-

<sup>1</sup> Мансуров Р. Результаты внедрения грейдинга // Kadrovik.ru. 2009. № 8. С. 18–25.

№ п/п	Наименование фактора	Уровень 1 (5 баллов)	Уровень 2 (10 баллов)	Уровень 3 (15 баллов)	Уровень 4 (20 баллов)	Уровень 5 (25 баллов)
			пьютером в течение всего рабочего дня		сий, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях	сий, должностей на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях
9	Уровень производственного риска	Отсутствие производственного риска	Небольшой, предсказуемый риск для здоровья	Риск средней степени, который не всегда можно предсказать	Серьезный, предсказуемый риск для жизни и здоровья	Серьезный и непредсказуемый риск для жизни и здоровья

Таблица 2

Ранжированные результаты экспертной оценки должностей и профессий  
ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер фактора по таблице 1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Генеральный директор	185	20	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Директор по маркетингу и продажам	170	25	25	15	25	25	20	5	5	5	20
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	25	25	15	25	20	20	5	5	5	20
4	Начальник отдела продаж	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20
5	Директор по производству	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
6	Начальник отдела маркетинга	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
7	Директор по экономике и финансам	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
8	Начальник отдела управления персоналом	155	25	20	10	25	25	15	5	10	5	15
9	Начальник юридического отдела	150	25	20	10	25	20	15	5	10	5	15
10	Специалист отдела продаж	140	20	15	10	25	20	15	5	10	5	15
11	Специалист отдела маркетинга	135	20	15	5	20	25	15	5	10	5	15
12	Начальник производственного цеха № 1	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
13	Начальник производственного цеха № 2	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
14	Специалист отдела управления персоналом	130	20	15	5	20	20	15	5	10	5	15
15	Начальник производственного отдела	130	25	20	15	15	10	10	5	10	5	15
16	Начальник отдела экономики	125	25	20	10	10	15	10	5	10	5	15
17	Юрисконсульт	125	20	15	5	20	20	10	5	10	5	15
18	Начальник финансового отдела	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
19	Главный бухгалтер	120	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
20	Инженер производственного отдела	120	20	15	5	10	20	15	5	10	5	15
21	Начальник информационного от-	115	25	20	10	10	5	10	5	10	5	15

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер фактора по таблице 1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	дела											
22	Оператор линии (цех № 1)	115	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)	115	10	10	5	5	5	5	20	20	25	10
24	Оператор линии (цех № 2)	115	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)	110	10	10	5	5	5	5	20	20	25	5
26	Специалист отдела экономики	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
27	Специалист финансового отдела	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
28	Специалист информационного отдела	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100	20	20	10	10	5	5	5	5	5	15
30	Бухгалтер	85	15	15	5	5	5	5	5	10	5	15
31	Грузчик (цех № 1)	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
32	Грузчик (цех № 2)	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Итого по всем рабочим местам:	4130										

Таблица 3

**Присвоение грейдов должностям и профессиям  
в ООО «ПромИндустрия»**

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер грейда
1	Генеральный директор	185	10
2	Директор по маркетингу и продажам	170	9
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	
4	Начальник отдела продаж	165	
5	Директор по производству	160	
6	Начальник отдела маркетинга	160	8
7	Директор по экономике и финансам	155	
8	Начальник отдела управления персоналом	155	
9	Начальник юридического отдела	150	7
10	Специалист отдела продаж	140	
11	Специалист отдела маркетинга	135	
12	Начальник производственного цеха № 1	135	
13	Начальник производственного цеха № 2	135	6
14	Специалист отдела управления персоналом	130	
15	Начальник производственного отдела	130	
16	Начальник отдела экономики	125	
17	Юрисконсульт	125	
18	Начальник финансового отдела	120	
19	Главный бухгалтер	120	
20	Инженер производственного отдела	120	5
21	Начальник информационного отдела	115	
22	Оператор линии (цех № 1)	115	
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)	115	
24	Оператор линии (цех № 2)	115	
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)	110	
26	Специалист отдела экономики	105	



№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер рейда
27	Специалист финансового отдела	105	
28	Специалист информационного отдела	105	
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100	4
30	Бухгалтер	85	3
31	Грузчик (цех № 1)	65	2
32	Грузчик (цех № 2)	65	
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	1
	Итого по всем рабочим местам:	4130	

Таблица 4

Скорректированная таблица рейдов должностей и профессий  
ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	Номер рейда	Размер оплаты труда р.		
				мин.	сред.	макс.
1	Генеральный директор	185	10	100 000	115 000	130 000
2	Директор по маркетингу и продажам	170	9	78 000	94 000	110 000
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165				
4	Начальник отдела продаж	165				
5	Директор по производству	160				
6	Начальник отдела маркетинга	160	8	61 000	73 000	85 000
7	Директор по экономике и финансам	155				
8	Начальник отдела управления персоналом	155				
9	Начальник юридического отдела	150				
10	Специалист отдела продаж	140	7	48 000	57 500	67 000
11	Специалист отдела маркетинга	135				
12	Начальник производственного цеха № 1	135				
13	Начальник производственного цеха № 2	135				
14	Специалист отдела управления персоналом	130	6	38 000	45 000	53 000
15	Начальник производственного отдела	130				
16	Начальник отдела экономики	125				
17	Юрисконсульт	125				
18	Начальник финансового отдела	120				
19	Главный бухгалтер	120				
20	Инженер производственного отдела	120	5	30 000	36 000	42 000
21	Начальник информационного отдела	115				
22	Оператор линии (цех № 1)	115				
23	Машинист упаковочной машины (цех № 1)	115				
24	Оператор линии (цех № 2)	115				
25	Машинист упаковочной машины (цех № 2)	110				
26	Специалист отдела экономики	105				
27	Специалист финансового отдела	105				
28	Специалист информационного отдела	105	4	24 000	28 500	33 000
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	100				
30	Бухгалтер	85	3	19 000	22 500	26 000
31	Грузчик (цех № 1)	65	2	15 000	18 000	21 000
32	Грузчик (цех № 2)	65				
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	1	12 000	14 500	17 000

Учебное издание

**Былков** Владимир Георгиевич, **Озерникова** Татьяна Георгиевна,  
**Солодова** Наталья Германова и др.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

*В двух частях*

Часть 2

Подготовлено к печати  
*М.С. Александровой*

Технический редактор  
*А.С. Ларионова*

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 30.12.15. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 23,6. Тираж 300 экз. Заказ 6376.

Издательство Байкальского государственного университета.  
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.