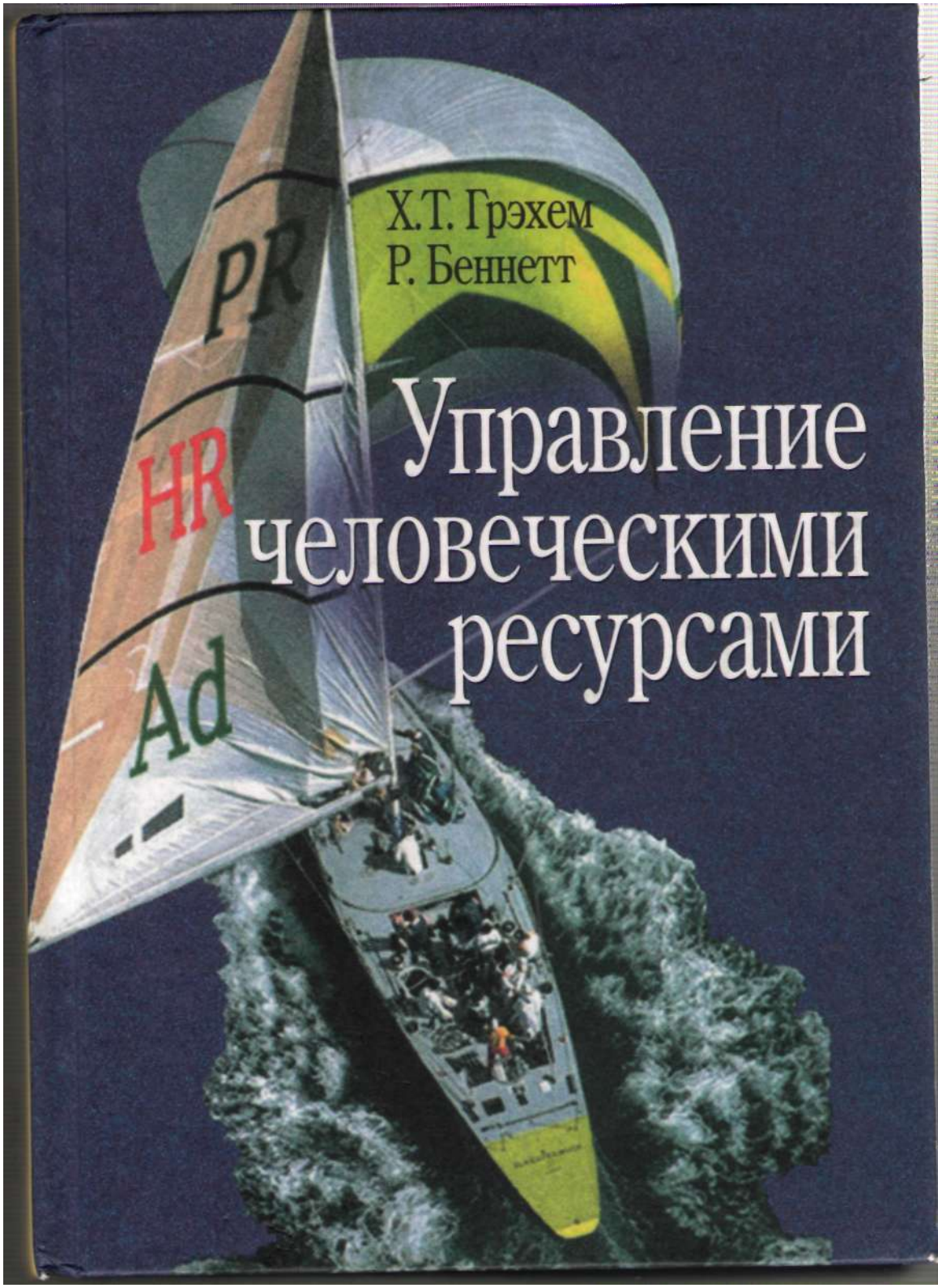


Х.Т. Грэхем
Р. Беннетт

Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами



Human Resources Management

Ninth Edition

H T Graham

DPA, Dip Soc Stud, FIPM, MBIM

Roger Bennett

BA, MSc(Econ), DPhil

London Guildhall University

FINANCIAL TIMES
Prentice Hall

An imprint of Pearson Education

Harlow, England • London • New York • Reading, Massachusetts • San Francisco
Toronto • Don Mills, Ontario • Sydney • Tokyo • Singapore • Hong Kong • Seoul
Taipei • Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт

Управление человеческими ресурсами

Перевод с английского
под редакцией *Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина*

Рекомендовано
Учебно-методическим объединением (УМО)
университетов России
в качестве учебного пособия для студентов вузов



Москва • 2003

УДК 658.3.01(075.8)
ББК 63.290-6-2я73
Г91

ЭХЄО

Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

Перевод с английского *Е.Э. Лалаян*

Главный редактор издательства
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Грэхем Х.Т., Беннетт Р.

Г91 Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 598 с.

ISBN 0 273 63401 1 (англ.)
ISBN 5-238-00518-0 (русск.)

Представлено логически последовательное изложение ключевых элементов многогранной дисциплины «Управление человеческими ресурсами», являющейся базовым курсом. Учебное пособие имеет четкую четырехступенчатую структуру: последовательно рассматриваются основы управления человеческими ресурсами, факторы воздействия на поведение работников, практические аспекты управления человеческими ресурсами, а также дается сравнительный анализ особенностей и практики управления человеческими ресурсами в странах Евросоюза, в США и Японии. Особо отмечается различие между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом.

Уделяется внимание таким темам, как новые подходы к управлению человеческими ресурсами, мотивация и заработная плата, работа в команде, формирование рабочих групп, решение проблем дискриминации инвалидов и сексуальных домогательств на рабочем месте, последние директивы Евросоюза в области управления человеческими ресурсами. В конце книги приводится словарь основных терминов и понятий.

Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, руководителей и психологов предприятий, работников служб занятости, менеджеров.

ББК 63.290-6-2я73

ISBN 0 273 63401 1 (англ.)
ISBN 5-238-00518-0 (русск.)

© Pearson Professional Limited 1998
This translation of HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, Ninth Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2003

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНЫХ РЕДАКТОРОВ ПЕРЕВОДА

Внутреннее и внешнее пространство организации — не просто сообщающиеся сосуды. Это единое пространство субъект-субъектного взаимодействия со своей общественностью. При таком подходе корпоративное управление становится еще более сложным и ответственным делом, требующим профессионального сочетания высокого уровня интеллекта и коммуникативной компетентности. Прийти к согласию с той частью внутренней общественности, которую принято именовать персоналом, можно лишь в условиях взаимного доверия и понимания того, в какой степени каждый из этих двух субъектов является друг для друга ресурсом. Тогда-то словосочетание «человеческие ресурсы» и приобретает истинный смысл. А управление человеческими ресурсами прежде всего означает управление своим взаимодействием с ними. Вот почему в этой британской серии *наряду с учебниками по рекламе и паблик рилейшнз* появился и этот учебник. Можно увидеть множество сходных базисных положений в организации HR и PR современной структуры.

Грэхем и Беннетт учат управлению человеческими ресурсами как важнейшему направлению корпоративного менеджмента, которое

«определяет общие направления политики компании в области *взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках компании*. Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками».

В основе такого подхода — методологический плюрализм, что предполагает отношение к внешним и внутренним конфликтам организации как естественной среде и даже ресурсу развития. Суть этого подхода авторы очень точно выразили уже в первой главе:.

«Плюрализм предлагается как более эффективный подход. Плюралистическая точка зрения рассматривает конфликты интересов и несогласие между работниками и управляющими по вопросу распределения прибылей компании как нормальное и неизбежное положение вещей. Руководство компании должно понимать, что конфликты обязательно будут иметь место, и поэтому должно стремиться к их разрешению путем установления здравой и логичной процедуры разрешения конфликтов и трудовых спо-

ров. Плюрализм предполагает, что наилучший способ достижения согласия и долгосрочной стабильности в отношениях между руководством и наемными работниками — признание руководством компании наличия конфликтных интересов, ведение переговоров для достижения компромиссов и поиск равновесия между требованиями различных групп».

Надеемся, что книга Грэхема и Беннетта предостережет читателей, ориентированных на «тактически успешный менеджмент» в бизнесе, от восприятия управления персоналом лишь как средства, призванного заставить сотрудников успешнее и больше работать за меньшее вознаграждение.

Командность (в одном из значений этого термина) — это совместное ви́дение сотрудниками (и владельцами) организации в целом, т.е. понимание ее деятельности, тактики и стратегии, миссии и даже выбранной формы корпоративного стиля. Формирование корпоративной команды есть формирование организации как коалиции действия, основанной на взаимодополнении интересов ее участников, что невозможно без знания интересов друг друга. Корпоративное управление предполагает создание у участников коалиции действия мотивации к информационной открытости по поводу своей включенности в различные коалиции интересов, дабы обеспечить длительную непротиворечивость этих интересов, т.е. определить мотивы выбора (или соучастия в выборе) стратегии и тактики организации. Залог этого — добровольность вхождения в данную коалицию действия.

Но существует проблема привлечения таких профессионалов, число которых не столь велико, и маловероятно найти подходящего специалиста, соответствующего организации по всем значимым параметрам: профессионализм, совпадение интересов, психотип и т.п.). Вот здесь-то и возникает сопряженность HR и внутреннего PR, а внешний PR становится ресурсом для решения внутрикомандных проблем. Достигнутое при его помощи согласие с внешней общественностью позволяет обеспечить более эффективный поиск профессионалов, имидж организации у которых не будет заведомо далек от реальности и ее внутреннего имиджа.

В одномерном пространстве административного командования организацией всегда найдется место службе кадров и приказов. Она здесь востребована. И от предложений специалистов широкого и узкого профиля отбоя нет.

В двумерном пространстве компромисса персоналом начинают управлять, а во внешних отношениях появляется маркетинг (в том числе и маркетинг персонала).

Но мир как минимум трехмерен, а плоскости не только параллельны. Никакое решение в нем не бывает однозначным, никакая фигура не делит его пополам.

Дилемма «наши — не наши» теряет смысл. В информационном пространстве организации появляется губительная для жесткого командного стиля информационная полнота, которую контролировать не удается. И тогда-то службы персонала становятся службами HR, а стратегическое корпоративное управление из маркетингового перерастает в полномасштабный внутренний PR. Персонал перестает быть для управления лишь говорящим инструментом, и возникает скоординированное управление равноправным взаимодействием корпорации с внешней и внутренней общественностью.

Т. Ю. Базаров,
зам. декана факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, зав. кафедрой управления персоналом ИПК госслужащих РАГС при Президенте РФ, исполнительный директор Российского психологического общества

Б. Л. Еремин,
зав. кафедрой PR Международного института рекламы, главный редактор журнала «Советник», вице-президент Российского отделения Международной ассоциации бизнес-коммуникаций (IABC)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» сочетает элементы психологии труда, управления персоналом, права, организации бизнеса, профессионального обучения и трудовых отношений. Столь широкий круг тем неизбежно вызывал затруднения у учащихся, поскольку основные положения данной дисциплины, как правило, были рассредоточены по многим учебникам и учебным пособиям. В данном учебнике авторы предприняли попытку рассмотреть важнейшие вопросы данного междисциплинарного предмета в понятной логичной последовательности, дающей общее представление о предмете управления человеческими ресурсами.

Новое, девятое, издание учебника значительно расширено по содержанию, упорядочена структура подачи материала, представленного в предыдущих изданиях. В учебник включен ряд новых тем.

- Теория обучения и обучающие организации.
- Модель 4С и новый подход к управлению человеческими ресурсами.
- Теория хаоса и ее применимость к управлению персоналом.
- Последние директивы Европейского союза и новейшие разработки в области управления человеческими ресурсами, в том числе о равных возможностях, предоставлении отцам отпуска по уходу за ребенком, о расовой дискриминации, дискриминации по возрасту, Директива о рабочем времени и директивы о советах предприятий.
- Закон о предотвращении дискриминации инвалидов.
- Мотивация и размер заработка.
- Работа в команде и создание команды.
- Проблемы запугивания и сексуальных домогательств на работе.
- Самостоятельные и самоуправляющиеся команды.

По сравнению с прошлыми изданиями значительно обновлены параграфы, в которых рассматриваются гибкий рабочий график, свободная миграция человеческих ресурсов в пределах Европейского союза, предоставление полномочий, реинжиниринг и оценка деятельности отделов персонала, а также приводятся ссылки на законодательство. В главы, посвященные сравнительному анализу управления человеческими ресурсами в европейских странах и мире, включен материал об опыте в этой области Австрии, Финляндии и Швеции.

Роджер Беннетт

Часть первая

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ВВЕДЕНИЕ

1. Определение

Управление человеческими ресурсами (УЧР, или HRM — от *англ.* human resources management. — *Прим. пер.*) представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель HRM — обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником. Далее мы рассмотрим различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Каждый, у кого есть подчиненные, связан с управлением человеческими ресурсами; ни один менеджер не может избежать исполнения этой функции и переложить ее на плечи специалистов. Человеческими ресурсами управлять гораздо труднее, чем материальными, частично из-за возможности нередкого возникновения конфликтов интересов работника и нанимателя, а частично потому, что работники все больше стремятся участвовать в принятии решений, касающихся их рабочих мест (среды их деятельности).

История HRM

Управление человеческими ресурсами берет свое начало в управлении персоналом, развитию которого в Великобритании во второй

половине XIX в. способствовала деятельность движения за улучшение условий труда промышленных рабочих. Однако на протяжении всей истории становления HRM преобладал единственный фактор — это потребности людей в процессе работы. На первом этапе горстка предпринимателей и филантропов, движимых стремлением улучшить условия работы, создавали различные программы улучшения условий физического труда, среды трудовой деятельности и качества жизни рабочих. Второй этап HRM приходится на период Первой мировой войны, когда воюющие страны Европы и США столкнулись с острой нехваткой человеческих ресурсов и не менее острой необходимостью в короткие сроки существенно увеличить производительность труда. В это время правительства США и европейских стран активно поощряли систематические исследования в области трудовых отношений работодатель—работник и человеческого фактора в промышленности. Это привело к новому пониманию проблем управления человеческими ресурсами, а отсюда — к более грамотному и изощренному подходу к роли менеджера по персоналу. Третий этап развития HRM характеризуется появлением в 30—40-х гг. XX в. различных академических теорий управления и интеграцией менеджмента в общий круг так называемых социальных наук. К началу 1960-х гг. в пределах общей функции управления персоналом стали выделяться отдельные отрасли специализации, которые оформлялись как отдельные науки со своим предметом и сферой изучения, приложимые практически ко всем формам и размерам бизнеса и любым ситуациям с участием человеческих ресурсов. Сейчас кадровая политика и соответствующие общепринятые процедуры применяются при привлечении, отборе и подготовке персонала, в процессе трудовых отношений, при планировании труда, управлении системой заработной платы и оценке эффективности работы каждого сотрудника.

Интенсивная конкуренция в сфере бизнеса в 1980—1990-х гг., разработка и внедрение новейших промышленных технологий, которые во многом зависят от наличия высококвалифицированных работников, гибкой рабочей практики (часто связанной с работой в команде) и необходимости изменения культуры как на общенациональном уровне, так и на уровне отдельно взятого предприятия, — все это энергично выдвинуло управление персоналом на первый план в бизнес-организации. Работа с персоналом стала постепенно связываться со все более широким кругом функций бизнес-организации, а также со стратегией бизнеса. Таким образом, менеджеры по персоналу неизбежно все больше и больше вовлекались в процесс общего управления бизнесом и стали касаться таких максимизирующих прибыль сторон деятельности компании, как моти-

вация персонала, управление эффективностью деятельности персонала, наделение рабочих полномочиями (см. п. 2.13), всеобщий менеджмент качества (TQM — total quality management), организационные изменения и т.д. Решения по человеческим ресурсам стали приниматься на самых высоких уровнях управления компаниями.

2. Управление персоналом

Институт персонала и развития дает следующее определение:

«Управление персоналом — это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании.

Управление персоналом связано с организацией и развитием следующих функций управления.

- Планирование человеческих ресурсов, привлечение, набор, комплектование штата, увольнение.
- Обучение и подготовка, профессиональный рост.
- Условия найма, методы и нормы поощрения.
- Условия труда и предоставление услуг работникам.
- Формальные и неформальные коммуникации в пределах организации и консультации между представителями нанимателя и работниками на всех уровнях организации.
- Переговоры и применение соглашений по заработной плате и условиям труда, процедуры разрешения или предотвращения споров.

Управление персоналом связано также с гуманитарными и социальными аспектами изменений внутренней организации и методов работы, а также с экономическими и социальными переменами в обществе».

В функции управления персоналом входят также:

(а) постоянное отслеживание размера заработной платы, установленной в других компаниях в данном регионе, чтобы поддерживать систему вознаграждения, принятую в компании, на том же уровне;

(б) мотивация к работе, т.е. разработка системы вознаграждения, стимулирующей работников работать более эффективно;

(в) администрирование схем пенсионных выплат по старости (совместно с финансовыми подразделениями), предоставление работ-

никам консультаций по размеру пенсий и других социальных выплат, на которые они могут претендовать;

(г) учет профессиональных достижений работников и ведение специальных баз данных;

(д) подготовка детальных описаний должностных обязанностей и прочих материалов для работы с персоналом;

(е) применение правил охраны здоровья и техники безопасности, предотвращение несчастных случаев на производстве и обеспечение всего необходимого для оказания первой неотложной помощи;

(ж) обеспечение подготовки руководства, развития и последовательного планирования;

(з) поддержание коммуникаций с персоналом, налаживание системы распространения информации, представляющей интерес для работников, через бюллетени новостей, доски объявлений, организацию брифингов и т.д.

Другой вариант определения управления персоналом — это расценивать его как совокупность направлений политики, институтов и процедур, которые позволяют на практике применять принципы психологии труда. Его цель состоит в том, чтобы не только с наибольшей эффективностью использовать труд работника и установить нормальные взаимоотношения между работниками в процессе труда, но и мотивировать работников как предоставлением такой работы, которая приносила бы им удовлетворение (если это возможно), так и предложением финансового и других видов вознаграждения за труд.

Поэтому управление персоналом можно рассматривать как часть менеджмента, которая имеет дело с работниками на рабочих местах и занимается:

(а) привлечением, отбором, переводом, продвижением, разделением, оценкой, подготовкой и развитием кадров;

(б) мотивацией — разработкой основных должностных обязанностей, системой вознаграждения, построением системы дополнительных льгот, консультациями, участием работников в управлении, переговорами с работниками, соблюдением справедливости;

(в) социальной защитой — созданием безопасных условий труда, обеспечением соблюдения законодательства.

Эти три направления не изолированы и не являются самодостаточными. Например, работник, который тщательно подобран и хо-

рошо обучен, будет значительно более мотивированным, чем тот, кого выбрали случайно и подготовили кое-как. Использование консультаций и привлечение работников к управлению часто не только способствуют повышению их мотивированности, но и могут подсказать, как использовать работника наилучшим образом. Тщательно разработанные и безопасные условия труда всегда позволят наилучшим образом использовать возможности работников и во многих случаях помогут лучше обеспечить потребности человека.

3. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия — управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяемо, как синонимы. Тем самым подчеркивается тот факт, что люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные ресурсы, и которым следует так же уделять внимание и заботу.

Наемные работники не будут пассивно подчиняться и терпеть манипулирование или диктаторство со стороны руководства, они все в большей степени ожидают и требуют более квалифицированного подхода к их найму и управлению ими. Исследования в поведенческой области показывают, что грамотная реакция руководства на это требование послужит на пользу компании. Технология управления персоналом, например в области аттестации работника, его профессионального обучения и оценки сложности его работы, может быть успешно применена только при содействии и поддержке самого персонала.

Можно выделить следующие взаимосвязи и различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

(а) Управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на администрировании и применении политики. Управление человеческими ресурсами, напротив, имеет *стратегические* параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании. Таким образом, HRM будет рассматривать такие проблемы, как:

- агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь компания, дизайн организации и т.д.);
- размер средств, которые следует направить на подготовку рабочей силы с учетом стратегических решений по уровню качества, цене продукта, объему производства и проч.;

- установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом;
- учет человеческого капитала, т.е. систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от альтернативной кадровой политики (например, финансовые последствия от занятий по развитию персонала, последствия применения различных вариантов структуры заработной платы и т.д.) и оценка человеческой ценности работников компании.

Стратегический подход к HRM включает интеграцию всех направлений управления человеческими ресурсами, включая персонал компании, в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании. HRM характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, обеспечивая тем самым компании конкурентоспособность. На практике декларирование принятия стратегического подхода к HRM могло бы включать следующие шаги:

- краткое обобщение основных направлений политики компании в области HRM в заявлении о миссии;
- представление соображений по поводу последствий для работников компании каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;
- разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей незыблемой форме организации;
- включение руководителя HRM в состав совета директоров компании.

Сейчас более чем когда-либо от менеджеров по персоналу требуется вклад в производительность труда и улучшение качества, стимулирование творческого мышления, руководство и развитие корпоративных навыков.

(б) HRM занимается более широкими аспектами менеджмента перемен (см. гл. 6), а не просто последствиями изменений для принятой в компании практики работы. HRM стремится к активному стимулированию гибких подходов и принятию новых методов.

(в) Аспекты HRM дают основной исходный материал для упражнений по организационному развитию (см. п. 22.14).

(г) Управление персоналом носит *реагирующий* и *диагностический* характер. Оно реагирует на изменения в трудовом законодательстве,

в конъюнктуре рынка труда, на действия профсоюзов, рекомендуемые государством кодексы практики и прочие элементы влияния среды бизнеса. HRM, со своей стороны, носит *предписывающий* характер и касается стратегий, инициации новых видов деятельности и разработки свежих идей.

(д) HRM определяет общие направления политики компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предприятия (компании). Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками. Управление персоналом, напротив, как раз и подвергалось критике за преимущественную озабоченность соблюдением работниками правил и процедур, принятых в компании, нежели стремлением развивать их лояльность и преданность компании.

(е) Управление персоналом характеризуется краткосрочностью своих перспектив, а HRM имеет долгосрочную перспективу, стремится к интегрированию всех аспектов человеческих ресурсов организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.

(ж) Подход, характерный для HRM, подчеркивает необходимость:

- прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями;
- разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;
- групповой работы и участия работников в выработке групповых решений;
- улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Спорным моментом в сопоставлении HRM и управления персоналом является предположение, что если последнее представляет собой плюралистический подход, то в основе HRM скорее унитарный подход.

4. Плюралистическое и унитарное восприятие

Точка зрения представляет собой совокупность всех взглядов, предпосылок и психологических влияний, которые определяют характер восприятия и толкования индивидуумом проблем и событий. В контексте трудовых отношений люди с унитарной точкой зрения (с унитарным восприятием) рассматривают обе стороны бизнеса — руководство компании и наемных работников как имеющие идентичные

интересы и, следовательно, полагают, что рабочие должны естественно сотрудничать с руководством, должны работать как единая команда и активно стремиться помогать руководству компании в достижении поставленных целей. Таким образом, HRM должно включать: а) унификацию усилий, б) применение мер, призванных вдохновлять и мотивировать рабочую силу, в) информирование рабочих о подробностях общих целей, поставленных перед организацией и г) разработку политики для обеспечения лояльности и преданности работников своей компании.

Основные проблемы, связанные с унитарным подходом, следующие.

(а) Унитарный подход не в состоянии охватить мотивы индивидуального работника, который не считает, что все работники компании «находятся в одной лодке».

(б) Считается, что унитарный подход не способен признать неизбежность конфликтов интересов в определенных ситуациях взаимоотношений руководства и работников компании.

(в) Унитарный подход может нанести ущерб эффективному разрешению споров и конфликтов.

Отсюда следует, что плюрализм предлагается как более эффективный подход. Плюралистическая точка зрения рассматривает конфликты интересов и несогласие между работниками и управляющими по вопросу распределения прибылей компании как нормальное и неизбежное положение вещей. Руководство компании должно понимать, что конфликты обязательно будут иметь место, и поэтому должно стремиться к их разрешению путем установления здравой и логичной процедуры разрешения конфликтов и трудовых споров. Плюрализм предполагает, что наилучший способ достижения согласия и долгосрочной стабильности в отношениях между руководством и наемными работниками — признание руководством компании наличия конфликтных интересов, ведение переговоров для достижения компромиссов и поиск равновесия между требованиями различных групп. Это предполагает необходимость процедуры рассмотрения трудовых конфликтов (жалоб), организации совместных комиссий по переговорам, подготовки процедуры арбитражного рассмотрения и других мероприятий, которые традиционно связываются с управлением персоналом.

5. «Новый подход» к HRM

Несмотря на то, что термин «управление человеческими ресурсами» используется еще с 1960-х гг., разработки ряда американских ака-

демических исследователей (преимущественно тех, что связаны с моделью 4С — см. п. 7 данной главы) привели к тому, что этот термин постепенно наполнился новым содержанием в контексте событий 1980—1990-х гг. «Новое» в содержании HRM сводится к следующему.

- Индивидуализм в большей степени, нежели коллективизм (что является результатом долгосрочного снижения численности наемных работников, состоящих в профессиональных союзах).
- Система оплаты труда, базирующаяся на индивидуальных трудовых контрактах (см. п. 20.9), в которых вознаграждение работника определяется путем индивидуальных переговоров в противоположность заключению коллективного договора с участием профсоюзов.
- Рост уровня занятости временных, частично занятых и привлекаемых на случай работников.
- Представление, что менеджеры и работники имеют *общие интересы* в достижении целей, поставленных компанией.
- Необходимость сокращения затрат и внедрения экономных производственных методов в условиях постоянно ужесточающейся международной конкуренции в сфере бизнеса.
- Межличностные взаимоотношения и система коммуникаций между руководством и работниками, соответствующая стандартам высокотехнологичных отраслей производства, использующих новейшие управленческие технологии;
- Гибкая трудовая практика (см. п. 9.1).
- Работа в команде, внедрение корпоративных ценностей, коллективное (в противовес индивидуальному) корпоративное обучение, идея о приоритетности потребностей клиента. Плюрализм и управление конфликтами откладываются в сторону, тогда как специалисты в области HRM сосредоточивают свои усилия скорее на широкомасштабной проблеме корпоративной культуры и лидерства, чем на детализированных процедурах и правилах.

Естественно, имеется много общего между «новым» содержанием HRM и традиционным управлением персоналом. Оба они признают, что специалисты по персоналу и по человеческим ресурсам играют преимущественно роль советников по отношению к линейным менеджерам. Специалисты и той и другой категорий решают проблемы работников, возникающие в процессе работы, и сталкиваются с одним и тем же набором практических задач (привлечение кадров, обучение и т.д.).

Критика «нового подхода» к HRM

Немало критических замечаний вызвало превращение управления персоналом в «новый подход» к управлению человеческими ресурсами.

(а) Несмотря на то, что стратегическая ориентированность HRM отражает надежды и чаяния руководства, этот новый подход к проблемам персонала на практике оказывается неопределенным и даже двусмысленным; ему не хватает конкретных предписаний в области кадровой политики. Кроме того, единой строгой теории, объединяющей разные элементы новой практики HRM, просто не существует.

(б) Смешивание процессов директивного управления (управления эффективностью производства, контроля за качеством и т.д.) с традиционным управлением персоналом бросает тень на управление персоналом, что приводит к снижению значимости этого жизненно важного вида деятельности.

(в) Этот более широкий, ориентированный на менеджмент подход к HRM может привести к тому, что работники будут воспринимать HRM лишь как средство, призванное заставить их больше работать за меньшее вознаграждение.

(г) Власть во взаимоотношениях между работодателем и наемным работником в сущности сосредоточена в руках руководителей (управляющих). По этой причине работники могут воспринимать политику HRM как одностороннюю.

(д) От рабочих ожидают, что они будут проявлять преданность своей компании.

(е) В бизнесе, имеющем мощную корпоративную культуру, вы рискуете не разглядеть индивидуальность работника.

(ж) Вы рискуете устроить «промывку мозгов» своим работникам, если они станут автоматически выполнять все то, что требует компания, не задаваясь вопросами о целесообразности и полезности своих действий для конкретных индивидуумов и для них самих.

(з) Постоянная открытость для давления со стороны руководства и постоянная пропаганда может вызвать у работников ощущение, что ими пытаются манипулировать.

(и) Применение новых подходов к HRM требует компетентных, подготовленных и преданных менеджеров. В реальности многие исполнители просто не подходят для решения подобных задач, по-

пытки некомпетентных линейных менеджеров решать проблемы управления персоналом могут привести к еще более худшим результатам, чем их неучастие в решении проблем HRM.

(к) К концу рабочего дня соображения производительности и прибыльности начинают перевешивать значимость проблем управления человеческими ресурсами.

(л) Весьма сложно применять идеи, связанные с «новым подходам» к HRM в организации, страдающей недостатком последовательного стратегического направления развития.

МОДЕЛЬ 4С В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Модель 4С была разработана специалистами Гарвардской школы бизнеса как средство исследования проблем HRM в рамках более широкой среды бизнеса, чем общепринятые задачи привлечения, отбора, подготовки, аттестации кадров, ведения кадровых записей и проч. В соответствии с Гарвардской моделью (Beer и др., 1985) политика HRM должна строиться на анализе:

- потребностей различных групп заинтересованных в бизнесе лиц;
- ряда ситуационных факторов.

6. Теория заинтересованных лиц

Эта теория предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами лиц (заинтересованных лиц), то задача управления состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп. Примером заинтересованных лиц могут служить акционеры, разные категории наемных работников, клиенты и пользователи продукции, кредиторы (в том числе банки), профсоюзы и, возможно, местные или государственные власти. Таким образом, менеджеры должны обладать качествами политиков и дипломатов. Они должны уметь устанавливать хорошие отношения с каждой группой заинтересованных лиц, развивать в себе способности к убеждению, создавать союзы, представлять одну часть заинтересованных лиц другой и проч.

Теория заинтересованных лиц предполагает признание того факта, что каждый групповой интерес имеет право на существование. Так, например, при принятии жизненно важных решений руко-

водство компании должно в равной степени учитывать интересы работников и акционеров.

Заинтересованные лица (выгодополучатели) могут и не занимать формальных постов в компании, хотя все они «инвестировали» что-либо в организацию, будь то их собственный труд, финансовые или иные ресурсы. Поэтому каждое заинтересованное лицо рассчитывает получить вознаграждение от организации и, как правило, стремится оказать влияние на то, как оно определяется. Исходя из этого, руководство должно:

- выявить всех заинтересованных в организации лиц;
- определить минимальный размер отдачи, которую согласно получить каждое заинтересованное лицо;
- стремиться влиять на восприятие заинтересованными лицами организации (например, путем убеждения акционеров в том, что очень высокий уровень дивидендов не соответствует долгосрочным интересам компании, или убеждать работников, что в нынешнем году более высокий уровень заработной платы невозможен);
- выявить ключевые фигуры в каждой группе заинтересованных лиц и установить особенно благоприятные отношения именно с этими лицами.

7. Ситуационные факторы

К числу ситуационных факторов относятся конъюнктура рынка труда, моральные качества и мотивация работников, управленческий стиль (который сам по себе зависит частично от культуры местной общины), используемые на производстве технологии и характер методов работы (например, требуются ли специализация и разделение труда). Критически важной для анализа является конъюнктура рынка труда. Рынок труда объединяет всех тех, кто ищет работу, и все компании, государственные и прочие организации, которые ищут работников. Рынки труда действуют на региональном уровне, на уровне отрасли хозяйства, на национальном и международном уровнях. Существуют также субрынки для различных категорий занятости, квалификации, образовательного уровня и проч.

Другими ситуационными факторами, которые могут иметь значение, являются:

- форма собственности организации (и кому подотчетно руководство организации);
- влияние профсоюзов и профессиональных ассоциаций работников;

- трудовое законодательство и практика ведения бизнеса общества, в котором действует организация;
- конкурентная среда;
- способность высшего руководства к координации действий и управлению.

Ожидания заинтересованных лиц и ситуационные факторы должны приниматься во внимание при разработке стратегии в области человеческих ресурсов и оказывать влияние на политику в области HRM, направленную на решение таких проблем, как система вознаграждения, степень надзора за рабочими, предпочтение применения трудоинтенсивных по сравнению с капиталоинтенсивными методами работы и т.д. Возрастание интенсивности конкуренции в бизнесе может заставить компанию повысить производительность труда, прибегнуть к увольнениям избыточной рабочей силы, реструктуризировать административную систему и т.д. Изменения в возрастной структуре населения может заставить организацию в большей степени использовать женский труд. Возрастающие стандарты образования могут привести к соответствующему изменению производственных обязанностей и предоставлению работнику большей самостоятельности.

Последствия для управления человеческими ресурсами

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

(а) Под *корпоративной преданностью* подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе. Степень преданности работника своей компании можно оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов, а также проведя последнюю беседу с сотрудниками, берущими расчет.

(б) *Компетентность* касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика HRM должна быть сконструирована таким образом, что-

бы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных компетентных работников.

(в) *Командная согласованность* означает, что и руководство, и сотрудники компании разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. В правильно управляемой организации работники всех уровней разделяют общие взгляды на факторы, определяющие процветание организации и будущие перспективы. Эти общие взгляды касаются основных принципов, которые лежат в основе управления работой организации.

В некоторой степени эти представления могут быть созданы руководством через систему внутренних коммуникаций, стиль руководства, организационную систему и методы работы, но поддерживаться и выполняться изо дня в день в процессе рутинной работы они могут только работниками организации. Персонал организации должен чувствовать, что все работники имеют общие цели. Работники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Несомненным признаком наличия в организации согласованности является отсутствие жалоб и конфликтов и гармоничность трудовых отношений.

(г) *Корпоративная эффективность* в отношении затрат касается эффективности операций компании. Человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивностью использовались бы их преимущества. Объем выпуска продукции должен максимизироваться с наименьшими затратами ресурсов и материалов, организация должна уметь оперативно реагировать на возможности, предлагаемые рынком, и на изменения среды бизнеса.

Проблемы, связанные с моделью 4С

Гарвардская модель предполагает, что политика в области человеческих ресурсов должна быть направлена на повышение уровня каждого С. Например, корпоративная преданность должна усиливаться через совершенствование потока коммуникаций между руководством и наемными работниками, тогда как уровень компетентности должен увеличиваться за счет дополнительной тренировки и обучения. В связи с этом основными проблемами данного подхода являются следующие.

- Как точно измерить эти четыре основные переменные.
- Вероятность возникновения конфликтов между эффективностью с точки зрения затрат и согласованностью (особенно если стремление к первому означает более низкий заработок).

- Огромное разнообразие переменных, потенциально подходящих практически к любой ситуации с человеческими ресурсами. Зачастую просто невозможно выделить ключевые факторы, определяющие настоящий характер конкретной ситуации с человеческими ресурсами.
- Признание того факта, что иногда технология или условия работы делают практически невозможным повышение уровня любого из четырех С. Некоторые виды работы неизбежно являются грязными, скучными, повторяющимися, и все равно они должны кем-то выполняться.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

8. Роль менеджера по персоналу

Служебные функции менеджера по управлению персоналом включают работу по подготовке рекламных объявлений о наборе персонала, по организации курсов по профессиональному обучению и подготовке, ведение кадровых записей, системы заработной платы, забота о «моральном здоровье» компании и технике безопасности и т.д. Среди прочих функций менеджера по персоналу можно выделить следующие.

(а) *Контрольная* функция, включающая в себя:

- анализ ключевых показателей в области персонала, в том числе текучесть рабочей силы, затраты на заработную плату, количество прогулов и проч.;
- мониторинг эффективности деятельности работников (например, проведение аттестаций);
- подготовка рекомендаций по корректирующим действиям для линейных менеджеров.

(б) *Консультативная* функция, заключающаяся в предоставлении отделом личного состава консультаций в области кадровой политики и методов работы с персоналом, например:

- кто из работников готов для карьерного продвижения;
- кого следует направить на те или иные курсы подготовки;
- какова методика работы и решение трудовых споров;
- правовое толкование трудовых договоров, положений техники безопасности и охраны здоровья работников и т.д.

Таким образом, задачи, которые призван решать менеджер по персоналу, настолько разнообразны и многогранны, что его работа с персоналом часто бывает сопряжена с решением целого ряда проблем.

(а) Линейные менеджеры могут усмотреть в действиях менеджера по персоналу недозволенное посягательство на свой авторитет и полномочия.

(б) Весьма трудно определить четкие границы роли персонала, т.е. до какой степени при принятии операционных производственных решений следует учитывать соображения, связанные с персоналом.

(в) Отдел персонала (отдел кадров) относится к руководящему звену организации, однако отдельные менеджеры по персоналу, в силу своих обязанностей напрямую контактирующие с работниками организации, могут в ряде вопросов в большей степени принимать сторону работников, а не руководства. И в подобной ситуации менеджер по персоналу будет вынужден проводить диктуемую руководством кадровую политику, которую лично он полностью не одобряет.

Из этого следует, что менеджер по персоналу должен обладать качествами дипломата, умеющего находить верный баланс между интересами руководства и сотрудников организации, а также между различными группами сотрудников. Он должен собирать и оценивать факты, давать оценку ситуации и предлагать правильные решения. Следовательно, менеджер по персоналу должен иметь навыки эффективного планирования, быть отменным аналитиком, командным игроком и коммуникатором, способным представлять и отстаивать решения на всех уровнях организации — от зала заседания совета директоров до рабочих мест.

9. Организация отдела персонала (отдела кадров)

Менеджер по персоналу должен непременно обладать навыками обобщения, поскольку круг вопросов, с которыми ему приходится сталкиваться, настолько велик, что практически невозможно стать специалистом во всех аспектах кадровой работы. Поэтому от менеджера по персоналу требуется практическое, а не детальное знание:

- самой компании, ее продукции и отрасли, в которой она ведет хозяйственную деятельность;
- методов производства и организационную структуру компании;
- программы пенсионного обеспечения, принятой в компании системы вознаграждения (оплаты труда) и премирования;

- трудового законодательства;
- основ теории менеджмента и управленческой практики.

Таким образом, менеджер по персоналу должен быть разносторонне образован, иметь навыки во многих областях по сравнению с высокопрофессиональными узкими специалистами — линейными менеджерами, которым менеджер по персоналу должен представлять свои рекомендации. Это может вызывать неприятие со стороны линейных менеджеров — ведь они принуждены принимать советы от того, кто не обладает, как они, детальным знанием их конкретных функций и является в их глазах дилетантом.

Структура отдела персонала определяется сравнительной важностью выполняемых им функций, что, в свою очередь, зависит от организационной структуры компании — ее размера и сложности, применяемых производственных технологий, степени бюрократизации компании и ее исторических традиций. В некоторых отделах персонала имеется несколько работников кадровой службы с равными полномочиями, т.е. принята политика совмещения функций, при которой решение возникающей кадровой проблемы (независимо от ее характера и сложности) возлагается на того кадровика, который свободен (или, если все они заняты, то на того, кто первым освободится от решения предыдущей проблемы). Эта система основана на признании изначальной сущности кадровой работы и обеспечивает равные возможности накопления опыта всевозможной кадровой работы каждым из работников кадровой службы. Альтернативный вариант организации кадровой службы предусматривает разделение конкретных функций между работниками, т.е. привлечением, подбором и расстановкой персонала, урегулированием трудовых отношений, социальным обеспечением, ведением кадровых записей занимаются разные подразделения кадровой службы. Подобная организация «по функциям» дает возможность работникам кадровых служб специализироваться на определенном направлении кадровой работы и тем самым накапливать опыт в этой области. Существенным недостатком подобной организации кадровой службы является поощрение узких и интроспективных взглядов и отношений среди работников кадровой службы.

Статус отдела персонала (отдела кадров)

Иногда менеджеры по персоналу жалуются на культурный сепаратизм между ними и менеджерами других подразделений компании и на недостаточное понимание важности кадровой службы. Негативное восприятие роли отдела персонала может складываться из

невидимой (невольной) причастности сотрудников кадровой службы к решениям руководства об увольнениях, сокращениях численности организации, решениям трудовых споров, отклонениям требований профсоюза по повышению уровня оплаты труда и прочим спорным вопросам трудовой жизни. Современный широкомасштабный интерес бизнес-организаций к обеспечению качества и управлению качеством приводит к тому, что некоторые компании проводят у себя так называемый маркетинг функций кадровой службы. Это осуществляется следующим образом:

(а) проведением опросов для выявления ожиданий структурных подразделений компании относительно роли и деятельности менеджера по персоналу;

(б) информированием линейных менеджеров о границах полномочий кадровой службы, о том, что она уполномочена делать, а на что не имеет права;

(в) привлечением других подразделений компании к формированию кадровой политики организации;

(г) обучением персонала кадровой службы пониманию человеческих потребностей сотрудников;

(д) обеспечением коммуникаций кадровой службы с коллективами подразделений компании на постоянной основе;

(е) отнесением функции управления персоналом к общей корпоративной стратегии компании (см. п. 3);

(ж) обеспечение большей дружественности и открытости между работниками кадровой службы и прочими сотрудниками компании.

К числу практических методов упрочения статуса отдела персонала можно отнести издание выполненных на высоком профессиональном уровне листовок и брошюр для внутреннего пользования, разъясняющих суть основных задач кадровой службы, проведение сотрудниками кадровой службы информационных совещаний в других структурных подразделениях с одновременным размещением на внутренних документах подразделения и компании четких и привлекательных слоганов, касающихся функции управления персоналом. Более того, важно, чтобы работа отдела персонала со стороны воспринималась другими подразделениями компании как эффективная, поскольку функция управления персоналом нередко рассматривается как изначально имеющая собственные интересы при создании иерархической

и бюрократической организационной структуры компании и систем определения квалификации работников. Кадровая служба участвует в определении сложности работ, создании программ профессионального роста (совершенствования) персонала, построении схем аттестации и т.д. Все эти обязанности усиливают роль отдела персонала, вероятно, к крайнему неудовольствию менеджеров других подразделений.

Оценка эффективности деятельности отдела персонала

Эффективное управление персоналом должно способствовать улучшению эффективности деятельности организации, повышению производительности труда работников, улучшению обслуживания клиентов и тем самым способствовать долгосрочному повышению объема продаж. Однако оценка эффективности работы отдела персонала в краткосрочной перспективе сопряжена с некоторыми трудностями. Конкретные трудности, связанные с этим, можно обобщить следующим образом.

(а) В связи с тем, что различные компании действуют в подчас совершенно несопоставимой среде бизнеса, следует ожидать существенных различий в текучести кадров, уровне прогулов и прочих кадровых показателях среди компаний, занимающихся аналогичными видами хозяйственной деятельности.

(б) Управление персоналом представляет собой настолько разнообразный по составу и сложности вид деятельности, что было бы неправильным ограничиться небольшим набором показателей для оценки его эффективности.

При оценке работы отдела персонала количественные коэффициенты применимы для оценки таких параметров, как:

- затраты на рабочую силу на единицу продукции в сопоставлении с аналогичным показателем по компаниям-конкурентам;
- уровень текучести кадров;
- коэффициент прогулов;
- частота возбуждения судебных дел по жалобам работников;
- доля сотрудников отдела персонала, имеющих профессиональную квалификацию;
- число рабочих дней, потерянных в результате забастовок;
- период времени, необходимый для рекрутирования нового работника;
- успехи, достигнутые при применении политики равных возможностей.

К числу субъективных критериев можно отнести мотивацию работников, командный дух и готовность воспринимать перемены, степень приемлемости для высшего руководства компании предложений, исходящих от отдела персонала, качество сложившихся взаимоотношений с профсоюзами, уровень реагирования претендентов на рекламные объявления компании о вакансиях, полезность документов, подготовленных отделом (например, должностные инструкции, квалификационные и психологические характеристики претендентов на вакансию) и т.д. Можно проводить опросы работников других подразделений с целью выявить, как они оценивают работу отдела персонала по следующим направлениям:

- оперативность, с какой отдел персонала предоставляет информацию по поступившему запросу или дает консультацию;
- качество советов (консультаций), предоставляемых представителями отдела персонала;
- вежливость и готовность к контактам сотрудников отдела;
- знание отдельными сотрудниками кадровых вопросов;
- общий вклад отдела в работу других подразделений компании.

Высшее руководство компании может оценивать вклад отдела персонала по тому, насколько эффективно он может урегулировать проблемы морального климата и взаимоотношений персонала компании, возникающие в периоды сокращения размера компании, реструктуризации, внедрения новшеств и перемен. Кроме того, от специалиста отдела ожидают участия в формировании коллективных решений высшего руководства, помощи в решении таких стратегических задач, как формулирование миссии компании, определение характеристик корпоративной культуры, подготовка моральной почвы для технологических изменений и проч.

10. Кадровая политика

Известно, что грамотно выстроенная кадровая политика имеет жизненно важное значение для благосостояния и долгосрочного выживания компании. Конфликты, возникающие между руководством и работниками компании, можно свести к минимуму за счет:

(а) предоставления работникам гарантий занятости;

(б) обеспечения возможности для служебного роста работникам, имеющим достаточный уровень квалификации;

(в) проведения консультаций с представителями персонала по всем вопросам, затрагивающим условия работы и состояние рабочей среды;

(г) избежания при приеме на работу и продвижении по службе дискриминации по таким основаниям, как пол, этническое происхождение, вероисповедание, матримониальный статус, возраст или физические недостатки;

(д) обеспечения возможностей для профессиональной переподготовки и приобретения новых профессиональных навыков;

(е) установления определенного порядка действий при сокращении штатов (вследствие ликвидации рабочего места или отсутствия рабочих заданий), увольнениях и при рассмотрении жалоб на руководство со стороны работников.

Управление персоналом сопряжено со значительными трудностями, поскольку проблемы человеческих взаимоотношений сложны и подчас почти не поддаются решению; кроме того, существует множество факторов, ограничивающих возможности специалиста по кадровому менеджменту по улучшению условий работы. Например, в некоторых отраслях промышленности (например, на конвейерной сборке) условия физического труда неизбежно тяжелые, вызывающие скуку и дурное расположение духа; в иных же случаях экономическая ситуация настолько неблагоприятна, что компания просто не имеет возможности увеличить оплату своим работникам, хотя и признает, что это увеличение заслуженно.

Управление человеческими ресурсами и конкурентное преимущество

Существует целый ряд причин, по которым эффективное управление человеческими ресурсами может обеспечить компании конкурентное преимущество по сравнению с ее соперниками.

(а) Удовлетворенный и добросовестно работающий персонал гораздо более склонен к высококачественному производительному труду, который вносит существенный вклад в ценность предприятия.

(б) Стабильность компании, которая установила прочные и благоприятные отношения с работниками, может привлекать внешних инвесторов и способствовать приобретению ими акций компании, что в свою очередь облегчает компании привлечение дополнительных финансовых средств.

(в) Наличие общей системы ценностей, поддерживаемой персоналом и руководством компании на всех уровнях, способствует разработке долгосрочных планов и стратегий.

(г) Ресурсы компании следует использовать наиболее эффективным способом (путем привлечения в компанию лучших кадров, использования высочайших профессиональных навыков персонала, наработанных и накопленных в процессе реализации высококачественных программ профессиональной подготовки и т.д.).

(д) В компании должна превалировать организационная культура, способствующая поддержанию высокого качества.

(е) Изменения должны внедряться с наименьшими сбоями и нарушениями рабочего ритма компании.

(ж) Эффективное управление человеческими ресурсами компании укрепляет и повышает компетенцию компании.

11. Этические аспекты управления человеческими ресурсами

Этика поведения представляет собой моральные принципы и характер поведения людей в процессе общественных взаимоотношений. Среди работников компании именно специалисты по кадрам наиболее часто сталкиваются с этическими дилеммами в ходе исполнения своих должностных обязанностей, поскольку во многих случаях менеджер по персоналу играет роль посредника между руководством и персоналом, пытаясь сбалансировать интересы работников и общие потребности организации. Примеры этических проблем, которые могут возникнуть в ходе работы специалиста по персоналу, многочисленны.

(а) Конфликт между желанием менеджера по персоналу улучшить качественное содержание работы (путем вертикального или горизонтального расширения выполняемых обязанностей (см. п. 4.20), улучшения условий работы, расширения участия работников в принятии управленческих решений и т.д.) и твердым намерением других менеджеров как можно более широко поддерживать разделение труда и/или сохранять на постоянном уровне размера оплаты труда и условий работы.

(б) Под давлением высшего руководства менеджер по кадрам вынужден прибегать к намеренным искажениям (подтасовкам фактов), чтобы обеспечить «протаскивание» несправедливой кадровой политики в отношении работников компании.

(в) Менеджер по кадрам лучше других работников компании осознает имеющую место в компании несправедливость: некоторые работники не получают справедливого вознаграждения за свой труд;

законодательство о предоставлении равных возможностей не выполняется компанией должным образом, существует несправедливая дискриминация некоторых работников, препятствующая их карьерному росту и т.д.

(г) На менеджера по кадрам ложится тяжелая обязанность принятия решения о сообщении в правоохранительные органы (в полицию) о правонарушениях работников компании (скажем, о фактах воровства) или о нарушениях законодательства самой компанией-работодателем (например, серьезные систематические нарушения законодательства об охране здоровья на производстве или нарушениях техники безопасности).

Существует два основных подхода к решению возникающих в процессе кадровой работы морально-этических дилемм.

(1) Первый подход основан на том, что менеджер по персоналу заранее выбирает для себя кодекс поведения и стремится всегда следовать выбранным для себя моральным принципам, независимо от возможных смягчающих обстоятельств. К преимуществам данного подхода можно отнести последовательность поведения менеджера по персоналу (при этом окружающим всегда известно, что от него можно ожидать), а также то, что этот специалист избавлен от необходимости советоваться со своей совестью всякий раз, когда в его работе возникает очередная морально-этическая проблема. Явным недостатком данного подхода является то, что он может привести к развитию таких черт характера, как излишнее упрямство, нетерпимость к слабостям, которые присущи каждому человеку. Кроме того, любое малейшее отступление от выбранных им принципов, став известным коллективу, немедленно и вдребезги разрушит доверие к нему и годами наработанный имидж.

(2) Второй подход основывается на том, что менеджер по персоналу в каждом конкретном случае выбирает линию поведения и принятия решений в зависимости от особенностей сложившейся ситуации. В данном случае менеджер меняет свои моральные и этические принципы под влиянием внешних обстоятельств. Это создает ему простор для маневра и обеспечивает гибкость при принятии кадрового решения и позволяет принимать более справедливые решения, но может привести к непоследовательности в поведении, колебаниям и вызвать у него сомнения в своей способности принять правильное решение в каждом последующем случае. Кроме того, те, кто будет считать себя обиженными или ущемленными подобным кадровым решением, могут протестовать против него и даже пытаться препятствовать его исполнению.

12. Использование консультантов

В настоящее время компании все чаще прибегают к услугам консультантов по HRM для проведения эффективной профессиональной оценки персонала и/или консалтинга по вопросам кадровой политики. Внешние консультанты, как правило, используются компанией в случаях возникновения нештатных ситуаций в области управления персоналом, когда штатные специалисты по кадрам слабо представляют себе суть и последствия возникшей проблемы. Внешний консультант может объективно и грамотно оценить ситуацию, разъяснить, каким образом подобные проблемы решаются другими компаниями. Использование услуг внешних консультантов по HRM имеет следующие преимущества.

(а) Использование услуг внешнего консультанта обходится организации дешевле, чем постоянный сотрудник по кадрам, оно не связано с дополнительными накладными расходами, не требует вложения средств в его обучение и подготовку. К его услугам можно обратиться только в случае возникновения серьезной проблемы, тогда как содержание постоянного персонала по управлению кадрами может быть сопряжено с его неполной загрузкой в течение года.

(б) Консультанты должны обладать высокопрофессиональным и подробным знанием последних технологий и методов решения комплексных кадровых проблем (например, последними законодательными изменениями в области требований к квалификационным характеристикам должностей, к проведению аттестаций).

(в) Внешний консультант в интересах дела использует свою полную независимость в организации, возможность обратиться с любым вопросом к любому сотруднику организации, не боясь нарушить внутреннюю субординацию сил.

(г) Со своей стороны высшее руководство организации может предпочесть обсуждение щекотливых кадровых вопросов с внешним консультантом их обсуждению с сотрудниками собственной кадровой службы.

(д) Большой практический опыт консультанта по управлению человеческими ресурсами позволит ему быстро оценить суть возникшей проблемы и выявить критически важные факторы, влияющие на ситуацию, а также проанализировать все доступные варианты решения этой проблемы.

(е) Собственный штатный персонал отдела управления персоналом может не иметь достаточного опыта, необходимого для решения

необычной кадровой проблемы или реализации комплексного проекта в области управления человеческими ресурсами. А кроме того, штатные специалисты по персоналу не испытывают сомнений, присущих настоящему эксперту; их стремление сохранить занимаемую должность и объективный консерватизм могут привести к недостаточно активным действиям и готовности к инновациям.

(ж) Внешние консультанты всегда имеют многочисленные связи в своей профессиональной области с другими специалистами и при необходимости всегда имеют возможность получить профессиональную рекомендацию и совет.

(з) Руководители как высшего, так и среднего звена могут многому научить, просто наблюдая, как работает профессиональный консультант по HRM.

Однако существует и ряд недостатков обращения к внешнему консультанту по HRM.

(а) Внешний консультант по HRM не обладает достаточным знанием особенностей повседневной рутинной работы организации.

(б) Работники организации, обеспокоенные опасностью потерять свое место, могут скрыть от внешнего консультанта существенно важную информацию.

(в) В долгосрочном плане внешний консультант не несет никакой ответственности за долгосрочные последствия применения своих рекомендаций (как правило, консультант немедленно переходит в другую организацию, как только выполнены его обязательства по контракту).

(г) Карьера внешнего консультанта по HRM не зависит от достигнутых успехов по реализации конкретного консалтингового проекта, осуществленного в интересах компании-заказчика.

(д) В отличие от штатных специалистов по персоналу внешние консультанты по HRM не всегда бывают доступны в нужный момент.

Для эффективного контроля за деятельностью внешнего консультанта по HRM необходимо доскональное знание поставленной перед ним задачи (вкупе с набором конкретных критериев определения степени ее достижения); следует также заранее определить, какой объем информации консультант может собрать самостоятельно, а в каком объеме следует возложить сбор данных на сотрудников организации-заказчика.

Затраты на консалтинг, как правило, не относят на какое-либо конкретное подразделение организации (особенно, на отдел личного состава), поскольку польза от деятельности внешнего консультанта призвана оказать благотворное влияние на всю организацию в целом. Скорее, затраты на консалтинг по кадровым вопросам должны быть распределены на всю организацию, как, например, вознаграждение управляющего или секретаря компании.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

13. Последние достижения в области управления человеческими ресурсами

В последние годы под влиянием целого ряда важнейших факторов и обстоятельств кардинальным образом изменились сфера и характер HRM. Среди основных факторов влияния следующие.

(а) Все большее участие линейных менеджеров в управлении персоналом и все возрастающая децентрализация и передача полномочий этой функции. Все в большей степени от линейных менеджеров требуется исполнение обязанностей, которые изначально выполнялись менеджерами по персоналу. В результате многие компании рассматривают сокращение отдела персонала как удобную статью экономии общефирменных расходов. Кроме того, многие компании полагают, что линейный менеджер просто обязан выполнять кадровую работу, входящую в его компетенцию.

(б) Экономический спад начала 1990-х гг., общая тенденция к уменьшению размера компаний и постепенный сдвиг во взаимоотношениях между управляющими и наемными работниками.

(в) Все более широкое внедрение новых методов работы, основанных на практике гибкой занятости.

(г) Признание важности развития человеческих ресурсов организации как средства обеспечения ее конкурентной мощи, во многом инспирированное успехами, достигнутыми японскими компаниями, которые, как известно, уделяют огромное внимание роли персонала в работе компании.

Децентрализация и передача функций

Многие функции по управлению персоналом и HRM могут исполняться на уровне конкретного подразделения линейными менеджера-

ми, а не централизованно специальным отделом персонала (например децентрализованное ведение переговоров о заключении коллективного договора, см. п. 20.10). Следует обратить внимание, что сотрудники, выполняющие эти функции в филиалах, отделениях или структурных подразделениях компании, могут как раз и быть специалистами именно этого профиля, а не линейными менеджерами, но это довольно редкий случай, так как получается дублирование усилий. Основная проблема, связанная с децентрализацией функции управления персоналом и/или передачи ее в руки непрофессиональных линейных менеджеров, заключается в том, что они могут оказаться некомпетентными или просто не заинтересованными в функции управления персоналом, а также недостаточно мотивированными для должного исполнения функций HRM что может привести к недостаточному вниманию или к критически важным для организации вопросам кадрового менеджмента. Неверные решения в области HRM могут привести к нарушению корпоративного имиджа, повышению затрат в долгосрочной перспективе и сокращению объема производства из-за человеческих конфликтов. Кроме того, линейным менеджерам, исполняющим функции менеджеров по персоналу, приходится сосредоточивать первостепенное внимание на сиюминутных проблемах персонала, а это зачастую происходит за счет долгосрочного планирования в области управления человеческими ресурсами и может привести к утере влияния HRM на выработку организацией стратегических управленческих решений.

Для того чтобы передача полномочий в области HRM была эффективной, необходимо:

(а) обеспечить основы для решения таких технических проблем кадрового менеджмента, как составление и толкование трудовых договоров, информация о законодательных основах увольнения работников по сокращению штатов, заключения договоров с профсоюзами и т.д. Эту роль может взять на себя внешний консультант по HRM (см. п. 10 данной главы);

(б) признать тот факт, что нагрузка линейного менеджера значительно увеличилась за счет возложения на него функций кадрового менеджмента;

(в) обучить линейных менеджеров основам HRM, основным методам и понятиям этой управленческой дисциплины.

14. Перспективы управления человеческими ресурсами

Рассмотрим перспективы HRM на примере Великобритании, где в последнее время проблемы управления персоналом становятся все более важными.

(а) Вторжение Европейского союза в вопросы, касающиеся защиты наемных работников и взаимоотношений с наемными работниками, и необходимость для менеджеров по персоналу (и прочих менеджеров также) переключаться на международные стандарты в своей работе.

(б) Все возрастающее беспокойство, связанное с внедрением этических аспектов в работу по управлению персоналом.

(в) Проведение политики равных возможностей.

(г) Последствия практики применения гибкой рабочей силы для управления персоналом (см. п. 9.7).

(д) Все более осознаваемая уверенность в необходимости расширения эффективного участия наемных работников компании в производственной системе, подогретая ощутимыми успехами японских компаний, действующих в Великобритании.

(е) Последствия демографической мины замедленного действия для управления персоналом (см. далее).

(ж) Заметная демократизация взглядов и готовность к компромиссам руководителей и членов профсоюзов (частично объясняемая повысившимся в последние 15 лет уровнем безработицы), что предоставляет управляющим более широкий выбор вариантов построения трудовых отношений с наемными работниками.

(з) Увеличившаяся вовлеченность законодательства в личные трудовые проблемы наемного работника, в том числе действие законов, регулирующих порядок найма, увольнения, предоставления равных возможностей и ведение трудовых отношений.

15. Демографическая мина замедленного действия

Суть этой проблемы заключается в постепенном увеличении возраста работников, что создает нехватку человеческих ресурсов молодого возраста. А ведь известно, что молодые работники более предпочтительны по ряду причин.

(а) Молодые работники недавно завершили процесс обучения и обладают более современными знаниями и навыками, чем их старшие коллеги.

(б) В целом молодые работники имеют тенденцию быть более гибкими в своих взглядах и меньше сопротивляются внедряемым орга-

низацией изменениям, чем пожилые работники, которые могут быть кровно заинтересованы в сохранении статус-кво на своем рабочем месте.

(в) Семейные проблемы старших работников, как правило, более сложны и требуют больше средств, чем у молодых работников, поэтому старшие работники рассчитывают на более высокий уровень вознаграждения за свой труд.

(г) Так как молодые работники недавно закончили свое обучение, они еще сохраняют навыки учебы (посещения занятий, ведения конспектов, сосредоточения внимания на ключевых моментах лекций, усвоения учебного материала и рекомендаций и т.д.), как правило, легче и быстрее проходят подготовку, чем пожилые работники.

Демографическая мина замедленного действия может в будущем вызвать значительные трудности для компаний, желающих привлечь в штат молодых работников, и вызвать дефицит навыков в ряде областей и профессий. Другим последствием этого демографического явления может стать избыток работников среднего звена управления и, следовательно, потребность в более масштабных процедурах трудоустройства увольняемых работников (см. п. 10.9), что является одной из обязанностей компании-работодателя. Прочие последствия демографической мины замедленного действия сводятся к следующим.

(а) Возрастающая доля женщин в составе человеческих ресурсов, при этом работодатели предлагают женщинам-работницам следующие льготы:

- финансовая помощь в воспитании ребенка;
- более гибкие социальные пакеты, которые позволяют женщине выбрать предпочтительный вариант социальной поддержки, например, предпочесть более высокий уровень оплаты отпуска по уходу за ребенком и единовременных выплат в связи с рождением ребенка более высокому уровню пенсии;
- гарантия принятия на работу после завершения отпуска по уходу за ребенком и т.д.

(б) Переподготовка работников старших возрастов в связи с внедрением передовых технологий.

(в) Обеспечение большего равенства возможностей для молодых трудовых кадров из поставленных в невыгодное положение этнических меньшинств.

(г) Более высокий уровень иммиграции иностранной молодежи.

(д) Более высокий уровень оплаты труда молодых работников, что заключается в предоставлении возможностей для повышения уровня профессиональной подготовки, создании условий для карьерного роста, предложении высоких премий за работу в компании в течение ряда лет и т.д.

(е) Снижение остроты возрастной дискриминации работников. Иногда возрастную дискриминацию пытаются оправдать тем, что работники старшего возраста гораздо медлительнее, имеют низкую производительность труда и трудно обучаемы. В настоящее время в Великобритании, например, отсутствует закон, запрещающий возрастную дискриминацию работников, которая критикуется как несправедливая на основании того, что люди старших возрастов на самом деле могут быть отличными работниками. Для них характерен более низкий уровень прогулов, опозданий на работу, более низкая текучесть; кроме того, было доказано, что люди старших возрастов имеют тенденцию быть более удовлетворенными своей работой (вероятно, потому, что уровень их ожиданий ниже и они более приспособлены к кропотливой повседневной работе, чем их молодые коллеги). Установлено также, что связанное с возрастом снижение трудоспособности и производительности труда характерно лишь для очень небольшой части работников старших возрастов; этот недостаток полностью компенсируется преимуществами, связанными с накоплением огромного опыта работы. Такой аргумент против пожилых работников, как неспособность учиться новому, может быть связан скорее не с возрастным отсутствием восприимчивости, а с недостатком практики учения, поэтому программы подготовки и переподготовки могут быть легко адаптированы для людей старших возрастов.

Работники старших возрастов сталкиваются с такими характерными проблемами, как:

- первоочередная по сравнению с другими штатными работниками потеря рабочего места из-за достижения старшего возраста;
- трудности нахождения нового места работы;
- они становятся основной мишенью, если компания сокращает объем производства;
- исключение их из сферы действия государственных программ профессиональной переподготовки, а в случаях, если пожи-

лые работники оказываются охваченными такими программами, их обучают по тем же методикам, что и молодых работников;

- утеря законодательной основы для защиты от несправедливого увольнения, связанная с достижением определенного возраста.

Обратите внимание и на то, что компании, предпочитающие нанимать большое число работников старших возрастов автоматически становятся менее привлекательными для молодых работников, которых пугает отсутствие скорой перспективы продвижения по служебной лестнице, поскольку ключевые посты заняты пожилыми работниками. А кроме того, поскольку пожилые работники менее склонны прекращать свою работу в компании, естественное сокращение численности персонала может в какой-то момент создать для компании большую проблему. Замораживание набора нового персонала означает, что более молодые сотрудники компании, склонные к частой смене места работы, не будут заменяться, что приведет к увеличению среднего возраста оставшихся работников компании. Следовательно, при одновременном уходе в отставку старой когорты у компании может возникнуть серьезный кадровый кризис.

Ни в одной стране, входящей в Европейский союз, нет законодательства, препятствующего возрастной дискриминации, хотя в конституциях таких стран, как Бельгия, Италия, Испания, Нидерланды и Португалия, имеются статьи, из которых логически вытекает недопустимость дискриминации работников по возрасту. Например, итальянская конституция гласит, что все граждане должны считаться равными независимо от их «личных и социальных обстоятельств». Франция и Швеция запрещают устанавливать предельный возраст в рекламных объявлениях о наборе персонала, а решения Ирландского рабочего суда гласят, что указание максимального возраста работников может привести к завуалированной дискриминации по признаку пола. Германия, Финляндия и Швеция имеют специальные законы, которые объявляют незаконной возрастную дискриминацию в рамках занятости. В Ирландии и Италии увольнение работника по причине преклонного возраста считается незаконным. Трудовое законодательство Австрии и Франции делает весьма дорогостоящим и неудобным (хотя и не незаконным) увольнение работников по причине пожилого возраста, тогда как в Швеции минимальный срок уведомления об увольнении предусмотрен как раз для увольнения по возрасту, а не по служебному несоответствию.

Контрольные задания к гл. 1.

1. Дайте определение управлению персоналом.
2. Каково значение термина «управление человеческими ресурсами»?
3. В чем состоит «плюралистическая точка зрения» на трудовые отношения?
4. В чем заключается обслуживающая роль отдела персонала?
5. Каковы последствия демографической мины замедленного действия?
6. Обсудите следующее утверждение: «Управление человеческими ресурсами — это просто модное определение традиционного управления персоналом».
7. «Плюрализм в трудовых отношениях в настоящее время практически отсутствует, а возможности профсоюзов незначительны». Справедливо ли сегодня это утверждение и каковы перспективы? Как это влияет на функции управления персоналом?
8. Разъясните следующее утверждение с точки зрения политики и стратегии в области управления персоналом: «Различия между политикой и стратегией весьма туманны».
9. Ваша организация планирует провести работы, связанные с внедрением новых технологий. Управляющий поручил вам подготовить доклад о преимуществах и недостатках привлечения внешних консультантов для получения рекомендаций по выбору стратегий предстоящей деятельности. Перечислите основные пункты вашего доклада.

2

ЛИДЕРСТВО И УЧАСТИЕ

НЕФОРМАЛЬНЫЕ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ

1. Неформальный лидер

Лидерство — это способность индивидуума оказывать влияние на мышление и поведение других людей. В психологии лидер, как правило, определяется с точки зрения группы, которой он или она руководит; лидер — это личность, которая направляет и контролирует деятельность группы таким образом, чтобы она достигла своих целей. В случае, когда группа формируется спонтанно, в процессе социального взаимодействия, она очень часто имеет более одного лидера в каждый конкретный момент времени. В подобной ситуации лидеры могут быть соперниками, но более часто они разделяют между собой различные руководящие функции планирования, управления, проверки и т.д. Под влиянием различных обстоятельств в группе могут происходить изменения состава лидеров, появляться новые лидеры, которые более способны к лидерству в изменившейся ситуации.

В коммерции и промышленности неформальный лидер представляет очень важную фигуру в коллективе, особенно если рабочая группа сильно сплочена. Отсюда следует, что к неформальному лидеру требуется особый, иногда привилегированный подход со стороны руководства. Однако роль неформального лидера непостоянна, особо важной становится она в условиях кризиса и более незаметна в спокойной обстановке. В то же время очень важен и официальный лидер — человек, наделенный официальными полномочиями и властью; он исполняет функцию надзора за тем, чтобы подчиненное ему подразделение бизнес-организации эффективно выполняло бы свои функции.

2. Официальный лидер

Основываясь на определении, данном в предыдущем разделе, мы можем утверждать, что официальный лидер — это лицо, которое мотивирует и контролирует подчиненных в процессе работы по

осуществлению целей, желательных и реально достижимых для организации. Подчиненными следует управлять так, чтобы они ценили выгоды, которые могут получить от своей работы: будь то деньги, дружеское расположение, статус, одобрение, чувство выполненного долга или все вместе.

Официальный лидер — это может быть мастер, руководитель сектора или менеджер — обладает полномочиями отчасти благодаря тому, что был назначен владельцами компании (или их представителями), а отчасти благодаря личной компетентности и способности занимать данный руководящий пост. Согласно трудовому законодательству официальный лидер имеет власть над своими подчиненными, т.е. он может, применяя свою власть, заставить их делать то, что в других условиях они делать бы не стали, наказывать или вознаграждать, контролировать и управлять ресурсами благодаря своему знанию сути работы, навыкам управления людьми и т.д. Способ сочетания перечисленных инструментов называется *управленческим стилем*; множество исследований было проведено, чтобы определить, каково оптимальное сочетание этих факторов и какой управленческий стиль должен выбрать менеджер, чтобы добиться лучших результатов от своих подчиненных.

Обратите внимание, что полномочия и власть не всегда совпадают. Полномочия — это право на управление (контроль), определяемый положением руководителя в официальной управленческой иерархии. Полномочия связаны с принятием решений, отдачей распоряжений (приказов), распределением работы и присуждением подчиненным вознаграждений (например, в форме повышения заработной платы) и наказаний (например, понижение в должности, временное отстранение от должности). Тем не менее человек не обязательно должен занимать официальную руководящую должность, чтобы обладать властью. Он может быть властным, обладая харизмой, способностью удовлетворить потребности всех членов группы или возможностью контролировать потоки информации или ресурсы. Прочие детерминанты власти включают:

(а) степень известности, доверия, симпатий и уважения группы, которой пользуется сотрудник;

(б) степень отождествления членами группы себя с этим сотрудником;

(в) восприятие человека членами группы как отличного специалиста в области той деятельности, которой занимается данная группа, и/или ощущение членов группы, что он по праву занимает руководящую позицию, например, в силу своего возраста и старшинства в группе.

ИЗУЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВА

3. Исследования в области лидерства

Самые ранние исследователи феномена лидерства полагали, что первостепенное значение имеет личность (индивидуальность) лидера. Они утверждали, что лидером надо родиться, а не стать, при этом, вероятно, происходить из определенного класса общества. Они составляли списки качеств (ум, прямота, твердость, непоколебимость и т.д.), необходимых для того, чтобы стать успешным лидером. Эти списки отражали в основном личные взгляды их составителей и не основывались на сколько-нибудь серьезных наблюдениях и исследованиях. Это был не тот подход, который каким-либо образом мог способствовать совершенствованию поведения лидера.

В последующие годы появились работы, рассматривающие проблему лидерства с позиций бихевиоризма. Лидеры и их подчиненные в рамках этого подхода рассматриваются в реальных ситуациях, чтобы определить, насколько те или иные методы руководства (лидерства) более эффективны, нежели прочие. Подобное исследование сопряжено с определенными трудностями: например, постоянное присутствие наблюдателей может привести к искажению сложившихся рабочих отношений, очевидны трудности оценки эффективности, поведение руководителя (лидера) может определяться также уровнем квалификации подчиненных, а, кроме того, описания различных управленческих стилей легко может приобрести черты субъективности. И тем не менее проведение сотен и сотен исследований позволили получить достаточно последовательные результаты. Краткое изложение двух наиболее важных исследований в данной области излагаются ниже.

4. Эмпирические исследования

Систематические эмпирические исследования стилей управления стали осуществляться в США с конца 1940-х гг. Одно из первых масштабных исследований было предпринято в страховой компании Prudential Life Insurance Company. Исследователи разделили компанию на две части по принципу относительно высокой и относительно низкой производительности труда в составляющих ее подразделениях, приняв за основу время, необходимое конторскому работнику для выполнения определенного объема работы. После этого провели опрос всех руководителей подразделений, в частности, о том, как

они выполняют свою работу и что думают о компании, своих подчиненных и коллегах. По результатам этих исследований оказалось возможным разделить руководителей подразделений на два типа.

(а) Руководители, сосредоточивающие внимание на своих подчиненных, направляют основные усилия на построение взаимоотношений работников в пределах своего подразделения. В первую очередь они уделяют внимание предпочтениям, потребностям и возможностям каждого отдельного сотрудника. Такой руководитель считает основной задачей продвижение своих работников и осуществляет в основном общее, а не непосредственное сиюминутное руководство ими.

(б) Руководители, сосредоточенные в первую очередь на производственных аспектах, осуществляют более непосредственное руководство и контроль за своими подчиненными, уделяя внимание как их работе, так и методам работы. В этом случае руководитель постоянно подчеркивает необходимость своевременного выполнения рабочих заданий.

Далее при сопоставлении производительности труда и стиля руководства была установлена весьма четкая тенденция: подразделения с более высокой производительностью труда управляются руководителями, сосредоточивающими внимание на своих подчиненных; те же подразделения, где производительность труда ниже, возглавляются руководителями, уделяющими основное внимание производственным аспектам.

За этим пионерным исследованием последовали другие, более широкомасштабные, направленные на изучение управленческих стилей. Исследования проводились в университете штата Огайо. С помощью интервью, наблюдений и опросов был собран большой объем информации по подходам к управлению. Было установлено, что управленческий стиль можно охарактеризовать двумя основными параметрами.

(а) *Степень уважения* — заключается в установлении отношений взаимного доверия и уважения между руководителем и подчиненным, двусторонних коммуникаций между ними, а также во внимании руководителя к чувствам подчиненного.

(б) *Инициирующая составляющая* — выражается в точном скрупулезном определении должностных обязанностей каждого работника, в чрезвычайно активной роли руководителя подразделения в планировании, контроле, генерировании новых идей, а также в критике подчиненных.

Можно легко заметить, что эти определения двух независимых параметров поведения руководителя очень схожи с определениями типов руководителей, выявленных при проведении исследований в компании Prudential. Для большего удобства, ясности и краткости назовем эти параметры «упор на производство» (руководители, сосредоточенные в первую очередь на производственных аспектах) и «упор на персонал» (руководители, сосредоточивающие внимание на своих подчиненных).

В первом случае руководитель рассматривает своих подчиненных как факторы производства, выделенные в его распоряжение для выполнения определенных производственных задач. Такой менеджер руководит подчиненными, контролирует их и предъявляет им конкретные требования, их вознаграждение за «соблюдение установленных правил» имеет точное денежное выражение. Кажется невероятным, чтобы в таких условиях сотрудники получали удовлетворение от своей работы или удовлетворяли потребность в самореализации.

Руководители, делающие упор на персонал, рассматривают подчиненных почти как равных себе и не осуществляют жесткого надзора над ними. Такой менеджер полагает, что его подчиненные могут иметь дельные предложения по улучшению работы подразделения и что одной из его задач как руководителя является выявление и продвижение этих предложений. Другим постулатом подобного менеджмента является то, что подчиненные лучше выполнят свою работу без постоянного сиюминутного руководства каждым их шагом, иными словами, работа является частью мотивации подчиненных, вероятно, потому, что удовлетворяет повышенные потребности подчиненных.

Другая часть исследований, проводившихся в университете штата Огайо, касалась взаимосвязи между стилем руководства и степенью удовлетворенности подчиненных, что выражалось такими показателями, как коэффициент текучести кадров и число поданных трудовых жалоб. Было установлено, что оба показателя наиболее высоки при управленческом стиле, характеризующемся низкой степенью уважения независимо от того, насколько выражена при этом инициирующая составляющая. Напротив, наиболее низкие показатели текучести и числа поданных жалоб характерны для управленческого стиля с высокой или средней степенью уважения и низкой выраженностью инициирующей составляющей. Таким образом, степень уважения представляется доминирующим фактором при определении этого типа поведения работника. Однако исследование так и не показало аналогичной ясной взаимосвязи между конкретным управленческим стилем и производительностью труда.

5. Последующие исследования

Проводившиеся вслед за этим исследования подтвердили правильность результатов, полученных в Огайо, но основным параметрам зачастую давали другие названия.

(а) Анализ поведения руководителя, проведенный Блейком и Моултоном (*Blake* and *Moulton* — см. ниже) и известный как управленческая матрица, использует такие термины, как забота о персонале и забота о производстве.

(б) Другой исследователь, Реддин (*W.J. Reddin*), называет рассматриваемые параметры ориентацией на взаимоотношения и ориентацией на выполнение задания, но при этом добавляет третий параметр — эффективность.

(в) Фидлер (*F.E. Fiedler*) в своем исследовании использует термины: разрешительный, недирективный и контролирующий, директивный.

(г) Выдвинутые Д. МакГрегором (*D. McGregor*) теория X и теория Y, рассмотренные в п. 11, аналогичны в том, что теория X имеет сходство с инициирующей составляющей, а теория Y — со степенью уважения.

(д) Ликерт (*R. Likert*) использует термины: система мотивации сотрудничества и система организации работы.

Среди прочих можно упомянуть:

(а) Левина, Липпитта и Уайта (*K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White*), которые исследовали последствия автократического, демократического и разрешительного стилей руководства в юношеских клубах штата Айова (США) и пришли к выводу, что демократический подход к руководству более эффективен. При применении автократического стиля руководства контрольные субъекты проявляли агрессивность, недовольство и отсутствие какой-либо инициативы при выполнении порученных заданий;

(б) Танненбаума и Шмидта (*R. Tannenbaum, W.H. Schmidt*); полученные ими результаты позволили утверждать, что при выборе управленческого стиля руководитель должен учитывать три группы факторов:

- подготовку, систему ценностей и опыт руководства (в том числе свои возможности и отношение к участию работников в управлении);
- характеристики своих подчиненных (их компетентность, опыт, интересы и т.д.);

- характер ситуации (вид работы, степень слаженности группы, время, отпущенное для принятия решений и т.д.).

(в) Сойянена (*W.W. Soujanen*), предположившего, что организации, регулярно попадающие в кризисные ситуации, предпочитают авторитарный стиль руководства, тогда как организации, ориентированные в основном на рутинную регулярную деятельность (т.е. нормальные организации в сфере стабильного традиционного бизнеса), как правило, выбирают для себя стиль руководства, предусматривающий участие работников в управлении.

Недавние исследования в области стилей руководства выявили различие между *операционными* (*transactional*) и *трансформационными* (*transformational*) руководителями. Операционный руководитель эффективно организует работу, обеспечивает своих подчиненных необходимой помощью и ресурсами для выполнения поставленных перед ними задач, но не предпринимает попыток изменить отношение подчиненных к работе с целью увеличить их отдачу и преданность компании. Трансформационный руководитель, наоборот, обладает харизмой, обаянием и способностью вдохновлять своих подчиненных на перевыполнение их текущих заданий. Этот и прочие аспекты руководства рассмотрены подробно в другом учебнике данной серии — «*Организационное поведение*».

ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

6. Управленческая матрица

Для отражения соотношения между заинтересованностью руководителя подразделения в производительности труда и его заинтересованностью в поддержании в рабочем коллективе человеческих взаимоотношений Р. Блейк и Дж. Моултон разработали *управленческую матрицу*. Матрица представляет собой таксономию управленческих стилей, классифицированных в соответствии со степенью заинтересованности руководителя в подчиненных как личностях по сравнению с его заинтересованностью в производительности труда во вверенном ему подразделении. Степень заинтересованности оценивается по 9-балльной системе, так что если показатели менеджера составляют 9,9, это означает, что он одинаково и в высшей степени заинтересован как в человеческих взаимоотношениях, так и в высокой производительности труда. Менеджер, имеющий по матрице показатели 1,9, проявляет низкий уровень заинтересованности в производительности труда и делает основной упор на человече-

ские отношения; он очень внимателен к нуждам своих подчиненных, но при этом прилагает слишком мало усилий для обеспечения выполнения рабочих заданий. Подобный менеджер, как правило, очень приятный человек, у него прекрасные отношения с подчиненными, он создает дружелюбную атмосферу в своем подразделении. Руководитель, показатели которого 9,1, стремится организовать работу своего подразделения наиболее эффективным образом, мало заботясь о чувствах подчиненных. Другими потенциальными комбинациями показателей управленческой матрицы являются 1,1 — это руководитель, который не стремится поддерживать на высоком уровне производительность труда и не устанавливает тесных взаимоотношений с подчиненными, и 5,5 — это руководитель, стремящийся к достижению равновесия между выполнением рабочих заданий и поддержанием дружеской атмосферы в подразделении. Самым лучшим руководителем является менеджер с показателями 9,9, поскольку он добивается высокой производительности труда от своих преданных и удовлетворенных подчиненных. Различные позиции менеджера в рамках управленческой матрицы показаны на рис. 2.1.

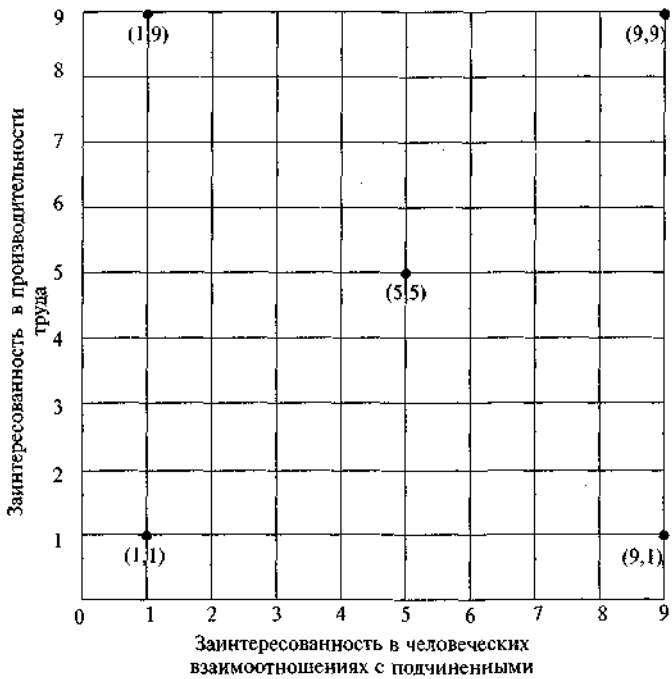


Рис. 2.1 **Управленческая матрица Блейка и Моултон**

7. Управленческий стиль и результативность

Несмотря на большое значение снижения текучести кадров и количества жалоб, основной целью исследования управленческих стилей является установление их взаимосвязи с результативностью, т.е. в какой мере тот или иной стиль обеспечивает нормальную или высокую производительность.

Важным фактором при выявлении наиболее эффективного управленческого стиля является структура поставленной задачи — степень определенности, в которой задана или запрограммирована предстоящая работа. Структура задачи определяется технологией (характером) хозяйственной деятельности; наилучшим образом объяснить ее можно описанием двух экстремальных уровней.

(а) Структурированная или максимально запрограммированная задача, например конвейерная сборка на предприятии, выпускающем массовую продукцию, это работа, жестко определенная по методам и времени. Каждый индивидуальный работник выполняет четко определенные обязанности и должен жестко следовать им, чтобы обеспечить работу сложной производственной системы. При этом работник может принимать только ограниченный круг решений.

(б) Неструктурированная или слабо поддающаяся программированию задача, как, например, в исследовательской лаборатории, определяется в достаточно широких пределах и предоставляет подчиненным большие возможности для принятия различных решений относительно методов и последовательности работы. Иногда поставленная задача по своей природе является очень неопределенной и предполагает множество возможных способов решения. Очень часто подчиненный имеет возможность самостоятельно выбрать наиболее приемлемый для него метод работы.

При максимально структурированной задаче менеджер почти неизбежно должен делать упор именно на *выполнении задачи*, поскольку его прямая обязанность — обеспечить ее выполнение в соответствии с жесткими требованиями и спецификациями. В этом случае почти не имеет смысла собирать предложения работников по поводу метода выполнения работы, равно как неприемлемо позволять им выполнять работу по их усмотрению. Подобные отклонения от технологии могут снизить производительность процесса, а кроме того, могут быть просто опасными.

В противоположность этому менеджер, отвечающий за выполнение неструктурированной задачи, как правило, достигает максимальных результатов, только делая упор на персонал, поскольку большинство его подчиненных предпочитают самостоятельно кон-

тролировать свою работу и принимать решения, нежели действовать по указке. Они часто приветствуют возможность действовать самостоятельно и вносить предложения и новые идеи. Когда работа практически не запрограммирована, постоянный контроль может только вызвать раздражение у подчиненных. Основная работа менеджера в этом случае заключается в обеспечении самомотивированности и самостоятельности подчиненных.

При этом не следует игнорировать индивидуальные особенности подчиненных. Некоторые из них не могут или не желают вносить предложения или принимать на себя ответственность, в то время как другие (вероятно, большая часть) ожидают от руководства упора именно на человеческий фактор в работе и хотели бы, чтобы их обязанности были менее структурированными и жестко регламентированными. Таким образом, менеджер должен полагаться на свои умение и опыт при определении того, должны ли мнения подчиненных «брать верх» над требованиями производственного процесса.

8. Теория результативности руководства Фидлера

Американский психолог Ф.Е. Фидлер выдвинул теорию, основанную на целом ряде исследований, которая модифицирует уже упоминавшуюся простую взаимосвязь. Фидлер предполагает, что, хотя для жестко структурированной рабочей задачи в целом более эффективен упор на выполнение задания, он может также доказать свою эффективность в случае, если задача неструктурирована, а взаимоотношения между руководителем подразделения и подчиненными практически не развиты и его официальные полномочия (например, по увольнению или продвижению подчиненных) очень слабы. Иными словами, в неблагоприятных условиях для руководителя наилучшим выходом из положения является установление жесткого контроля над подчиненными.

Далее теория Фидлера признает, что в целом упор на персонал является наилучшим выбором для руководителя при неструктурированной производственной задаче, но добавляет, что этот управленческий подход может принести положительные результаты в условиях жестко структурированной задачи при наделенном полномочиями, но не любимом руководителе подразделения. Таким образом, в своем анализе Фидлер использует четыре переменные:

- упор на задачу или персонал;
- структура поставленной задачи;
- взаимоотношения между руководителем и подчиненными;
- полномочия руководителя.

Это значит, что для того, чтобы быть эффективным, управленческий стиль должен учитывать особенности технологии, социальные взаимоотношения и место руководителя подразделения в организации.

На основе работ Фидлера, а также Танненбаума, Шмидта и Сойянена сформировался так называемый *диктуемый обстоятельствами* подход к руководству, предполагающий, что нет единого управленческого стиля, который был бы полностью эффективным во всех ситуациях. Скорее всего, стиль руководства следует менять в зависимости от требований конкретной ситуации. Таким образом, при изменении внешних обстоятельств руководитель должен быть готов скорректировать свое поведение. Это позволяет руководителю приспосабливать свой управленческий стиль к конкретным группам людей или ситуациям (например, использовать автократический стиль руководства при необходимости срочной реализации непопулярных решений). Однако такая позиция может привести и к непоследовательности и непредсказуемости поведения руководителя. Более того, для того, чтобы руководитель мог применять диктуемый обстоятельствами подход к руководству, требуется обучение его навыкам руководства и опыт.

Другими примерами диктуемого обстоятельствами подхода к руководству являются разработки Херси, Бланшара и Эдейра (*P. Hersey, K.H. Blanchard, J. Adair*). Херси и Бланшар разработали ситуационную модель руководства, основанную на «зрелости» подчиненных. В данном случае понятие «зрелость» предполагает наличие у подчиненных накопленного опыта работы, технологической компетентности, способности брать на себя ответственность, уверенности в себе и самоуважения. В соответствии с их моделью директивное руководство необходимо для недавно набранного контингента работников. Постепенно подчиненные набираются опыта, начинают хорошо ориентироваться в работе, и тогда появляется необходимость в стиле руководства, предполагающем участие в нем подчиненных. Со временем подчиненные вырабатывают умение действовать самостоятельно, и необходимость в тесном директивном руководстве отпадает. Тогда можно применить *разрешительный* подход к руководству.

Со своей стороны Дж. Эдейр предполагает, что для большей эффективности руководитель должен одновременно удовлетворять трем наборам взаимосвязанных потребностей: потребностям, связанным с производственной задачей, с интересами группы и с индивидуальными потребностями работников. Производственные потребности относятся непосредственно к выполнению производственных задач и включают планирование, постановку задач, оценку выполнения, составление графика работы и т.д. Потребности группы включают необ-

ходимость в утверждении командного духа, согласованности, дисциплины и других средств обеспечения целостности и устойчивости группы. Индивидуальные потребности включают персональные требования каждого участника группы и способы их удовлетворения. Примеры методов удовлетворения индивидуальных потребностей — консультирование по личным проблемам (см. п. 16.16), репетиторство (наставничество) (см. п. 22.8), мотивация, продвижение персонала.

9. Изменение стиля руководства менеджера

Иногда становится очевидным, что принятый менеджером управленческий стиль явно не подходит для выполняемых им обязанностей и что его работа станет более эффективной, если он изменит стиль управления. Наиболее распространенным примером такой ситуации является автократический, делающий упор на решение производственной задачи менеджер, руководящий относительно мало структурированной работой. Поскольку стиль руководства тесно связан с глубинными психологическими характеристиками личности руководителя, они очень трудно поддаются изменению, разве только на некоторое время и довольно поверхностно. Поскольку стиль руководства многих менеджеров изменить трудно, для наилучшего использования их возможностей может оказаться целесообразным перевести их на тот участок работы, который более соответствует стилю их руководства и структуре личности. Другая возможность — изменить степень структурированности работы, но на практике этот вариант сопряжен с большими трудностями.

10. Самоуправляемые команды

Существует спорная точка зрения, что в условиях современного производства, когда все больший упор делается на работу в команде, ослабевает необходимость в официальном руководстве. Согласно этой точке зрения работники, состоящие в команде, вполне могут мотивировать себя на выполнение как непривлекательной, так и интересной работы, могут сами определить, кто из участников группы наиболее квалифицирован для выполнения той или иной задачи. К числу преимуществ самоуправляемой команды можно отнести низкие накладные расходы на управление, более высокий уровень заинтересованности работников в благополучии организации в целом и, наверное, в наиболее оптимальном использовании человеческих ресурсов.

В соответствии с мнением Керра и Джермье (*S. Kerr, J.M. Jermier*) потребность в руководстве может ослабляться во множестве рабочих ситуаций в результате действия целого ряда факторов:

(а) организационных характеристик, таких, как сплоченные рабочие группы, которые устраняют необходимость в поддерживающем руководстве, и формализация производственных процедур (в результате чего членам команды уже не нужно спрашивать у руководителя, как выполнять работу);

(б) характеристик выполняемой работы, например, рутинные обязанности, предусмотренная производственной задачей обратная связь с руководством и/или интересное, приносящее глубокое удовлетворение содержание работы;

(в) характеристик работников. Вряд ли опытные, квалифицированные, могущие и желающие работать нуждаются в директивном руководстве. Высокопрофессиональные квалифицированные работники, как правило, обладают достаточной самодисциплиной, чтобы надо было за ними присматривать.

В той мере, в какой рабочие группы не нуждаются в руководстве, конкретный стиль руководства, применяемый официальным руководителем группы, по большей части оказывается неподходящим, что подтверждается результатами, полученными в итоге многочисленных эмпирических исследований в области поведения руководителей.

УЧАСТИЕ

Участие работников в управлении подразумевает их участие в процессе выработки решений в организации. Предполагается, что работники имеют доступ к соответствующей информации, на которой должно основываться их участие в принятии решений. Во многих компаниях Великобритании, однако, участие работников состоит в том, что руководство информирует представителей рабочих об уже принятых решениях и спрашивает их мнение.

11. Теория X и теория Y

Американец Д. МакГрегор приводит описание двух противоположных предположений о поведении работников, которые он назвал теория (этическая доктрина) X и теория (этическая доктрина) Y.

(а) Теория X основана на предположении, что в среднем работник не любит свою работу, стремится избежать ответственности и его можно заставить работать только с помощью жесткого контроля и угроз. Таким образом, согласно доктрине X работник в организации трактуется как элемент механизма.

(б) Теория Y предполагает, что работа — это естественный, желаемый и приветствуемый вид деятельности, который не нуждается в руководстве извне, если работник адекватно мотивирован на продуктивную деятельность. Согласно теории X работник естественно будет стремиться к ответственности, и он может оказать ценную помощь в решении производственных задач.

Иными словами, МакГрегор полагает, что теория Y основана на верных допусках и что компании следует организовывать именно на этой основе. Он утверждает, что теория X позволяет работникам удовлетворять только базовые потребности, в то время как отношение к работникам руководства, основанное на теории Y, позволит им (работникам) удовлетворить более высокие потребности, в частности, потребности своего эго и потребность в самореализации (см. п. 4.2). Содержание работы должно быть составлено таким образом, чтобы обеспечить работнику возможность для полного саморазвития.

Существует сходство между теорией X и управлением с упором на реализацию производственной задачи, с одной стороны, и теорией Y и руководством, ставящим во главу угла персонал, с другой. Комментарии, приведенные в предыдущем параграфе и касающиеся стилей руководства, в значительной степени применимы к теориям X и Y. Многие работники приветствовали бы возможность менее жесткого контроля за своей работой, позволившего им реализовать на практике свои собственные идеи. Несомненно, многие работники обладают ценным опытом, знаниями и оригинальностью мышления, что зачастую не используется руководством.

К сожалению, некоторые виды деятельности настолько жестко ограничены, определены и интегрированы в более крупные комплексные производственные системы, что удовлетворить творческие потребности работника практически невозможно. Работники на подобных местах часто рассматриваются в рамках теории X, т.е. жестко контролируются и принуждаются к работе, если руководитель желает получить удовлетворительные результаты от их работы. Более того, имеется множество работников, которые не желают брать на себя ответственность по работе и стараются всячески избегать ее. По этой причине руководство иногда оправданно относится к своим работникам на основе допущений теории X.

12. Кружки качества

Кружок качества — это регулярно проводящиеся дискуссионные собрания части работников подразделения, на которых регулярно обсуждаются, анализируются, изучаются и решаются проблемы произ-

водства и качества продукции. Группа тренируется в применении методов решения проблем и, что очень важно, получает в свое распоряжение ресурсы и полномочия (ограниченные) для претворения на практике выработанных групповых решений. Руководителя группы назначает руководитель подразделения, или же группа сама выбирает себе лидера. В своей западной форме собрание кружков качества проводится в рабочее время и присутствие на них всех членов группы может быть как обязательным, так и необязательным. Если участие в кружке качества добровольное, руководство должно поощрять участие в них через систему групповых бонусов, щедрую оплату расходов, обещание продвигать по служебной лестнице активных участников кружка и т.д. Деятельность кружков качества, как правило, сосредоточена на конкретных практических (а не организационных) проблемах, решение которых основывается на идеях и методах, предложенных членами группы. Деятельность кружка обычно стимулируется самим кружком, хотя руководство может время от времени со своей стороны предлагать проблемы для анализа и поиска решения. Преимуществами кружков качества являются:

(а) улучшение морального климата в коллективе, поскольку работники вовлекаются в принятие решений на уровне своего подразделения;

(б) работники получают возможность показать свои знания, применить навыки и умения для решения проблем качества и повышения производительности труда;

(в) решения в рамках кружка качества вырабатываются теми, кто будет их выполнять, так что существует большая вероятность, что решения будут выполнены.

Проблемы, связанные с кружками качества, следующие.

(а) Среди членов кружка качества могут распространиться апатия и безразличие, связанное с осознанием того, что они приняли на себя дополнительные (неоплачиваемые) обязанности, выгоды от исполнения которых будут распределяться на всю компанию в целом.

(б) Члены кружка могут ощутить разочарование от неспособности решить проблемы, ресурсы для которых находятся вне пределов их досягаемости и контроля.

(в) Между руководителями кружка и менеджерами может развиться антагонизм, основанный на различии мнений о преодолении конкретных трудностей и о пределах полномочий, которые кружок мо-

жет получить в отношении использования ресурсов и исполнительной власти.

(г) В пределах кружка могут возникнуть трения, если нижеоплачиваемые работники, имеющие более низкий статус в подразделении, регулярно предлагают лучшие решения проблем, нежели назначенные руководители и другие высокооплачиваемые сотрудники подразделения.

(д) Деятельность кружка качества требует от своих участников опыта в коллективной выработке решений, который они могут захотеть применить для решения других проблем организации (например, в области трудовых отношений или социальных льгот), даже если руководство не одобряет участия работников в принятии иных решений помимо кружка качества.

13. Участие в управлении компанией, наделение полномочиями и качество трудовой жизни

Участие является важнейшей составляющей любой программы улучшения *качества трудовой жизни* (КТЖ) работников компании. В число элементов КТЖ могут входить улучшение условий рабочей среды, увеличение коммуникационного потока в пределах организации, вовлечение работников в процесс постановки целей, выработки должностных обязанностей конкретной должности, внедрение систем развития персонала, наделение рабочих полномочием решать проблемы, связанные с рабочими местами, совершенствование стиля руководства и межличностных отношений в пределах коллектива, использование антистрессовых программ, общее улучшение культуры рабочих мест. Основным резоном улучшения КТЖ является то, что работники, как правило, более продуктивно работают, если вместо простого «отбывания» рабочей повинности они получают удовлетворение от своего труда.

Наделение полномочиями

Ощущение работника, что он управляет и вносит важный вклад в развитие всей организации можно еще больше усилить наделением его полномочиями выполнять рабочие задания и добиваться поставленных целей без постоянной необходимости обращаться к руководству подразделения за разрешением предпринять действия, которые он считает необходимыми. Это означает, что в работника верят, верят в его способность принимать правильные решения. Так, например, персоналу по сбыту может быть разрешено самостоя-

тельно предлагать перспективным клиентам специальные скидки, оператор производства может быть наделен полномочиями задавать скорость линии сборки, рабочие команды могут иметь полномочия по своему усмотрению определять степень и интенсивность использования в своем подразделении роботов. Основная цель — обеспечить работнику, который фактически решает проблемы, возможность применять на практике свои решения оперативно и без постоянного согласования с руководством подразделения и/или руководителями более высокого звена. В настоящее время это становится все более важным, поскольку многие крупные организации с иерархическими руководящими структурами стремятся обеспечить эффективность администрирования и снизить затраты на содержание управленческого аппарата. А устранение одного или нескольких бюрократических звеньев управленческой пирамиды — это быстрое и иногда наиболее эффективное средство модернизации (и оптимизации) управленческих коммуникаций и контроля.

Следует обратить внимание, что наделение полномочиями отличается от делегирования полномочий, поскольку последнее — это передача обязанностей от руководителя подчиненному (хотя и с правом исполнять принятые решения), а наделение полномочиями — это общий подход к операционному менеджменту, предусматривающий активное участие наделенного полномочиями подчиненного в выполнении поставленных задач.

К числу преимуществ наделения полномочиями можно отнести:

- поощрение конструктивности и инициативности работника, его преданности организации;
- обеспечение принятия решений на наиболее оптимальном уровне организации;
- обеспечение условий для управления эффективностью деятельности (см. п. 17.12);
- возможность более оперативной и гибкой реакции на требования клиентов;
- более высокий уровень мотивации работников и их уверенности в себе;
- более благоприятные взаимоотношения между руководством и теми работниками, кто непосредственно контактирует с клиентами;
- возможность непосредственного обсуждения с клиентом содержания понятия «качество продукта»;
- получение от работников, занимающихся непосредственно клиентами, ценных идей относительно новых видов продукции;

- обеспечение действенности системы раннего оповещения о недовольстве клиентов;
- возможность немедленной корректировки ошибок.

Проблемы, связанные с наделением полномочиями, в основном сводятся к необходимости более тщательного отбора при наборе новых сотрудников, которые затем должны пройти более углубленный курс подготовки, чем в обычных условиях. Существует вероятность принятия персоналом неверных или плохих решений, сотрудники могут по-разному относиться к клиентам, что может вызвать жалобы со стороны тех, с кем обошлись невнимательно и нелюбезно. Таким образом, для того, чтобы наделение полномочиями стало эффективным, необходимо реформирование организации.

Если организация решила последовательно осуществлять наделение полномочиями, ее работники должны получить:

- информацию об эффективности деятельности организации;
- полномочия для принятия решений, которые будут оказывать непосредственное влияние на направление и эффективность деятельности организации;
- подготовку, позволяющую им понимать сущность деятельности организации и способствовать повышению ее эффективности;
- вознаграждение, базирующееся на результатах деятельности организации.

14. Участие в принятии решений общеорганизационного характера

Все сказанное относится к участию работников в принятии решений, которые непосредственно влияют на них и притом в краткосрочной перспективе. Достаточно очевидно, что практически все работники желают принимать участие в выработке решений, непосредственно их касающихся. Однако совсем не очевидно, что работники испытывают готовность и желание быть вовлеченными в процесс принятия решений на самом высоком организационном уровне, т.е. в области производственной или инвестиционной политики компании.

Так, для подавляющего большинства британских организаций свойственно весьма слабое участие персонала в принятии решений при формировании политики компании; в ряде случаев наблюдаются только различные формы и степень консультирования с персоналом.

(а) С работниками консультируются до принятия окончательного решения, но руководство не обязательно руководствуется их мнением, хотя и старается по мере возможности его учитывать.

(б) Работников информируют о решениях и консультируются с ними по возможным последствиям этих решений. Решения могут различаться в деталях.

(в) Персонал информируют о решениях руководства, которое затем проводит переговоры с работниками о их реализации. Примером может стать постепенное осуществление решения о сокращении штатов.

(г) В компании имеется схема подачи предложений.

Во многих компаниях вообще отсутствуют как участие персонала в выработке решений, так и консультирование по поводу принятых решений; работников просто информируют о принятых руководством решениях. Следует обратить внимание, что в большинстве других стран Европейского союза ситуация совсем иная. Там существует законодательно оформленное положение об участии работников в процессе выработки управленческих решений либо через обязательное представительство работников на заседаниях совета директоров либо совета предприятия. Подробности национальных различий стран Европейского союза в области схем представительства даны в гл. 24.

15. Советы предприятия

Советы предприятия — это органы, объединяющие представителей руководства и персонала организации, которые регулярно проводят встречи для обсуждения вопросов, представляющих взаимный интерес. Согласно Директиве ЕС (см. п. 24.4) советы предприятия являются обязательными структурами для организаций определенного размера (т.е. для организаций с определенным числом занятых) в пределах стран — членов ЕС. В дополнение к минимальным требованиям, предусмотренным Директивой, некоторые страны ЕС приняли законы, обязывающие крупные компании делегировать советам предприятий полномочия принимать решения по ряду вопросов, фактически наделяя представителей персонала правом вето на предложения руководства в некоторых областях. Пределы этих областей в разных странах значительно различаются. Полномочия принимать решения варьируются от правил внутреннего распорядка (например, процедуры подачи и рассмотрения трудовых жалоб) до

методов рекрутирования и принятия решений о целесообразности использования временных работников или работников, занятых неполный рабочий день. Так, в Германии и Нидерландах представители работников в советах предприятий имеют законное право отвергать некоторые важные для компании решения руководства (например, о слиянии). Более подробно примеры вопросов, относящихся к компетенции рабочих советов, приводятся в гл. 24.

16. Преимущества и недостатки советов предприятий

Считается, что у советов предприятий имеется ряд преимуществ, к числу которых относятся следующие.

(а) Руководство компаний вынуждено стремиться к согласию с профсоюзами по фундаментальным вопросам. Так можно избежать многих возможных конфликтов.

(б) Советы предприятий берут на себя исполнения ряда управленческих функций (например, распределение сверхурочных работ, принятие решения о методах работы, определение критериев для служебного продвижения работников и т.д.), которые в противном случае пришлось бы возложить на альтернативные (и, возможно, более дорогостоящие) комитеты управляющих. Наряду с правом голоса по важным производственным и общеорганизационным вопросам работники принимают на себя обязанности по ведению бизнеса.

(в) Обсуждение вопросов представителями руководства и персонала поощряют последних к выдвижению новых идей, предложению альтернативных решений проблем и в целом способствуют установлению конструктивных и полезных перспектив.

(г) При наличии советов предприятий облегчается задача осуществления изменений в организации, поскольку они обеспечивают удобную трибуну для разъяснения необходимости внедрения новаций и их возможных последствий.

(д) Руководству компаний выгодны советы предприятий, так как через них оно быстро получает информацию о возникновении каких-либо проблем, связанных с намеченным направлением развития компании, которые потенциально могут вызвать резкую оппозицию со стороны работников. Имея подобную информацию, руководство всегда может скорректировать свои планы, чтобы устранить почву для сопротивления работников.

Хотя апатия работников часто приводит к бездействию советов предприятий в компаниях, во многих странах, где представительст-

во работников законодательно предусмотрено, само существование подобных юридических основ может создать благоприятную среду, поощряющую руководителей консультироваться со своими работниками и завоевывать их доверие, что в значительной мере способствует улучшению трудовых отношений между руководством и работниками. Это в свою очередь создает почву для сотрудничества и облегчает ведение хозяйственной деятельности. Более того, на национальном уровне стабильные трудовые отношения значительно усиливают конкурентные позиции экономики страны. Это способствует сокращению дорогостоящих задержек и нарушения сроков поставок (что особенно важно для стран, широко вовлеченных в международную торговлю).

Следует, однако, обратить внимание, что подобная стабильность имеет свою цену: уровень оплаты труда и условия работы имеют тенденцию быть лучше в странах с обязательным участием работников в управлении компаниями. Другие недостатки советов предприятий состоят в следующем.

(а) Повышение производительности труда, связанное с сокращением численности рабочей силы организации, может быть затруднено.

(б) Значительные затраты связаны с обеспечением деятельности советов предприятий (затраты времени, использование помещений, офисное обеспечение и т.д.).

(в) Процесс принятия решений советами предприятий может быть достаточно продолжительным, у многих представителей рабочих может не хватать технологических знаний и опыта, чтобы принимать грамотные решения.

(г) Наемные работники могут исходить только из краткосрочной перспективы и активно сопротивляться решениям руководства организации на долгосрочную перспективу, которые не принесут персоналу непосредственных выгод в обозримом будущем. При этом инновации и предпринимательство могут подавляться.

(д) Советы предприятий могут деградировать и превращаться в механизм заключения коллективного договора на уровне одного предприятия, подрывая тем самым основы взаимоотношений, установившихся между руководством организации и профсоюзами.

17. Наблюдательный контрольный совет

Трудовое законодательство Бельгии, Германии и Нидерландов требует, чтобы в крупных компаниях совет директоров (правление ком-

нании) имел бы двухступенчатую структуру. Низшая ступень, исполнительный совет, объединяет управленческие кадры, ответственные за руководство повседневной деятельностью компании. Верхняя ступень представляет собой наблюдательный контрольный совет, который принимает стратегические решения по генеральному направлению развития компании. Согласно законодательству представители наемных работников должны входить в состав наблюдательного контрольного совета крупных компаний этих стран. В функции наблюдательного контрольного совета входят:

(а) назначение и смещение исполнительных директоров и определение размера их вознаграждения;

(б) определение генерального направления развития компании (ассортимент ее продукции, рынки, основные новые инвестиции и т.д.);

(в) вопросы, касающиеся слияний и поглощений и методы финансирования компании.

Смысл такой структуры правления состоит в том, что выбор генеральной линии политики компании осуществляется объективно и независимо, без вмешательства исполнительных директоров с их сиюминутными интересами в немедленной отдаче от принимаемых решений, а интересы рабочих могут обсуждаться в отсутствие линейных менеджеров, которые непосредственно руководят ими. Кроме того, при такой структуре легче происходит принятие жестких рещений, негативно отражающихся на высшем эшелоне линейных менеджеров.

18. Рабочие директора в составе наблюдательных контрольных советов

Основной аргумент в пользу наличия рабочих директоров состоит в том, что, поскольку наемные работники проводят большую часть своей трудовой жизни, работая на компанию и внося существенный вклад в деятельность нанимающей их организации, они должны быть удостоены права на основе выборного представительства высказывать свои соображения по тому, как ведется деятельность компании-нанимателя. Рабочие директора могут подвергать критике намерения руководства и предлагать свою трактовку событий и проблем. Контраргумент заключается в том, что, поскольку компания принадлежит предпринимателям или акционерам, которые, рискуя, вкладывают в нее свой личный капитал, неприемлемо, чтобы кто-либо помимо директоров, выбранных владельцами компании, контролировал бы ее активы. Более того, рабочие директора

могут сталкиваться с существенными трудностями, которые не позволят им эффективно действовать в этом качестве.

Среди проблем, с которыми сталкиваются рабочие директора, следующие:

(а) возможное нежелание других членов совета директоров раскрывать конфиденциальную информацию представителям рабочих в случае, если она затем может быть передана представителям профсоюзов;

(б) потенциальная враждебность со стороны других директоров, которые могут даже прибегать к проведению секретных заседаний совета директоров для решения ключевых вопросов в отсутствие представителей рабочих;

(в) возможность предоставления рабочим директорам специальных привилегий — более высокого статуса, предпочтительное (льготное) обращение, отсутствие на рабочем месте для участия в заседаниях совета директоров, дополнительные расходы — все это может привести к потере контакта рабочего директора с рабочим коллективом.

Тем не менее рабочие директора могут озвучивать критику намерений руководства компании и высказывать точку зрения рабочего коллектива. При этом руководство компании сталкивается с новой и отличной от его собственной точкой зрения и интерпретацией проблем. Более того, присутствие представителей рабочего коллектива на заседаниях совета директоров подчеркивают заботу руководства компании о благополучии рабочих. Это способствует созданию благоприятного климата взаимного доверия и сотрудничества между руководством и работниками.

Присутствие рабочих директоров в составе наблюдательного контрольного совета имеет ряд преимуществ.

(а) Знания и опыт представителей рабочего коллектива могут быть непосредственно использованы в интересах выработки стратегических решений, минуя споры рабочих представителей с линейными менеджерами компании.

(б) Проблемы, касающиеся человеческих взаимоотношений, автоматически поднимаются на самый высокий в пределах организации уровень принятия решений. Следует обратить внимание, что поскольку наблюдательный контрольный совет назначает и смещает с поста высших менеджеров, последние становятся особо чувствительными как к мнению рабочих директоров, так и к человеческим взаимоотношениям в целом.

(в) Возможно, хотя и спорно, присутствие представителей трудового коллектива в составе наблюдательного контрольного совета обеспечивает финансовую стабильность компании, поскольку забота рабочих директоров о сохранении занятости наемных работников неизбежно заставляет их выступать против распределения прибыли и накопления резервов на случай временных экономических трудностей. Представители наемных работников будут также выступать против любого слияния или поглощения, которое может привести к увольнению работников по сокращению штатов.

19. Пятый проект Директивы о законодательстве о компаниях

Согласно этому предложению Европейской комиссии все компании, располагающиеся на территории стран — членов Евросоюза, с численностью работников более 1 тыс. чел., должны будут иметь двухступенчатый или единый совет директоров, в которых большинство неисполнительных директоров должны быть наделены полномочиями назначать или смещать исполнительных директоров. Численность представителей наемных работников в составе единых или наблюдательных советов директоров должно составлять от одной трети до половины. Альтернативно участие наемных работников в управлении компанией может быть достигнуто через отдельный рабочий совет с должным представительством членов совета директоров. Против этого предложения выдвигается ряд возражений, в том числе следующие.

(а) На повестку дня заседания совета директоров могут выноситься преимущественно вопросы управления персоналом и трудовых отношений, причем за счет рассмотрения стратегических и оперативных вопросов.

(б) Те бизнес-организации, которых коснется Директива, столкнутся с необходимостью дополнительной подготовки рабочих представителей в области основных принципов менеджмента, структуры компании, финансов, рыночной среды, чтобы они смогли понимать и принимать участие в обсуждении на заседаниях совета директоров.

(в) Компании, действующие в ряде стран Евросоюза, столкнутся с жесточайшими практическими проблемами, поскольку им придется включать в состав совета директоров представителей наемных рабочих из разных стран, говорящих на разных языках (отсюда необходимость в присутствии переводчиков на заседаниях совета директо-

ров), из стран, где существуют очень разные принципы взаимоотношений работодателей с профсоюзами и резко различающиеся деловые традиции и взгляды.

(г) Могут возникать конфликты между рабочими и другими директорами из совета директоров по поводу уже заключенных соглашений и договоренностей на уровне отдельных, входящих в подразделения и дочерние компании предприятий.

20. Участие — за и против

При решении этой дилеммы трудно сделать однозначный вывод. Можно вывести собственные заключения, основанные на приведенных ниже аргументах, сначала в пользу участия наемных работников в управлении компанией, затем против такого участия.

Аргументы в пользу участия

(а) Участие позволяет наемным работникам использовать свои знания и опыт, которые ничуть не менее важны, чем знания и опыт менеджеров компании.

(б) Работники более мотивированны в своей работе, если они могут участвовать в принятии решений, непосредственно касающихся их работы. Если они полагают, что решение несправедливое, они будут менее мотивированны.

(в) Чем большее число работников вовлечено в процесс выработки решений, тем меньше вероятность того, что будут упущены важные факторы.

(г) Легко избежать принятия не пригодных для работы решений.

(д) Многие из принимаемых решений непосредственно отражаются на жизни наемных работников, поэтому только справедливо, что они имеют возможность принимать участие в их выработке.

(е) Наемные работники своими усилиями вносят вклад в развитие и процветание компании, поэтому только справедливо, чтобы их мнение было услышано руководством.

(ж) Современные методы обучения и политика в области образования поощряют независимое мышление. Работников также следует поощрять мыслить независимо и неформально в том, что относится к их работе.

Аргументы против участия

(а) Вовлечение работников в процесс принятия решений требует больших затрат времени, а между тем некоторые вопросы требуют незамедлительного решения.

(б) Большинство работников не обладает достаточными техническими знаниями, на которых и основывается подавляющая часть принимаемых решений.

(в) Работники не несут ответственности за наилучшее использование активов компании и максимизацию прибылей; эта ответственность лежит на управляющих, и их решения должны это учитывать.

(г) Работники, как правило, хорошо видят только краткосрочную перспективу; они могут выступать против решений, которые способны принести компании пользу в долгосрочном плане, но не сулят работникам немедленных выгод в ближайшем будущем.

(д) Обеспечение участия работников в принятии решений на уровне выработки политики компании представляется настолько организационно и технически сложной задачей, что это возможно и по-настоящему полезно только в малых компаниях.

(е) Многие работники придерживаются той точки зрения, что поскольку им не платят за принятие решений, они готовы участвовать в выработке только тех решений, которые касаются непосредственно их.

(ж) Существует базовый конфликт интересов между нанимателями и наемными работниками, поэтому переговоры представляются более реалистичным способом взаимодействия, чем участие в управлении компанией.

Заметно, что аргументы против участия работников в управлении гораздо слабее, можно даже сказать, несущественны, особенно когда работники являются также собственниками компании. В Великобритании имеется некоторое количество подобных компаний, как правило, небольших; они представляются весьма коммерчески успешными и стабильными. Многие были основаны и запущены единственным владельцем, который затем передал их в собственность работникам. Возможно, число таких компаний слишком мало, чтобы на их примере делать достоверные выводы.

Контрольные задания к гл. 2

1. Каково различие между официальным и неформальным лидерами?
2. Дайте характеристику типам руководства с упором на производство и с упором на персонал.
3. Что представляет собой управленческая матрица?
4. Что такое участие работников?
5. Дайте обобщенную характеристику теории X и теории Y. Всегда ли теория Y предпочтительнее теории X?
6. Что представляет собой процесс наделения полномочиями?
7. Опишите проблемы, связанные с кружками качества.
8. Обобщите аргументы за и против участия работников в управлении компанией.
9. Каковы функции наблюдательного контрольного совета?
10. В настоящее время многие компании активно участвуют в программах повышения качества или инициативах по усилению заботы о клиенте. Какова роль функции управления персоналом в продвижении и активизации этой деятельности?

3

ГРУППЫ

ПОВЕДЕНИЕ РАБОЧИХ ГРУПП

1. Формирование рабочей группы

Практически любая работа редко осуществляется в одиночку; у большинства из нас есть коллеги, чьи характеры и желания мы должны научиться понимать, потому что находимся в тесном контакте с ними. Когда мы работаем с кем-либо, мало простого понимания этого человека, требуется некоторым образом скорректировать свое поведение, чтобы наши действия были приемлемы в первую очередь для тех, с кем мы работаем, а не только лично для нас.

После того как люди проработали вместе длительное время, взаимное приспособление и корректировка их поведения превращаются уже в общепринятую норму, вырабатываются одинаковые взгляды и зачастую определенные правила и порядки становятся почти обязательными. Таким образом, с этого момента группа индивидуумов трансформируется в *рабочую группу*, которая представляет собой специальный тип *социальной группы*.

Группа — это коллектив из двух и более человек, имеющий общие цели. Рабочие группы могут создаваться руководством для выполнения конкретных функций или могут образовываться самостоятельно. Формирование рабочей группы в процессе работы есть естественное следствие разделения труда и важное средство осуществления индивидуальных социальных потребностей. Рабочие группы могут быть первичными и вторичными, официальными (формальными) и неформальными. Первичная группа состоит из участников, которые находятся в непосредственном контакте друг с другом. Вторичные группы крупнее по размеру, менее личностны и характеризуются нехваткой немедленных прямых контактов между их участниками. Примером первичной группы могут служить небольшие отделы в пределах компании, команды проектантов, спортивные команды или другие основанные на прямых контактах развлекательные (оздоровительные) ассоциации. Вторичными группа-

ми могут быть фабрики, общины, линии конвейерной сборки, в пределах которых рабочие не вступают в личные контакты друг с другом, а также территориальные отделения компании. Эти группы, как правило, менее прочны и связанны, чем первичные, хотя для них также характерно личное взаимодействие участников. Первичные группы характеризуются быстрыми и прямыми контактами. Участие в них часто обеспечивает социальную и психологическую взаимную поддержку участников в периоды стрессов.

Официальные и неформальные группы

Официальные группы создаются руководством для конкретной, заранее определенной цели. Руководство подбирает участников группы, руководителей и задает методы работы. Официальная группа может быть определена с точки зрения ее задачи, функций, места в пределах управленческой иерархии (например, члены совета директоров) или с точки зрения продолжительности работы в компании (рабочие-ветераны могут получать привилегии, недоступные другим и вследствие этого составлять отдельно идентифицируемую группу). Официальные группы характеризуются высокой степенью вовлечения руководства в координацию их деятельности, контроль и определение характера предпринимаемых ими действий. При этом структура группы заранее четко определена, задачи точно расписаны.

Неформальная группа может образоваться без всякого участия руководства. Она создается людьми, которые ощущают общность интересов. Участники такой группы самоорганизуются и вырабатывают разделяемое всеми отношение друг к другу и к общей цели. Как правило, именно неформальная группа фактически определяет, какой объем работы выполнен.

Цели неформальной группы, которая сформировалась в пределах организации, могут совпадать с целями руководства, но это не обязательно так. Неформальные группы могут образовываться непосредственно для противодействия намерениям руководства. Официальные группы создаются для удовлетворения потребностей организации; неформальные группы возникают для удовлетворения потребностей их индивидуальных участников. Руководство должно осознавать важность неформальных групп для производительности организации и их потенциальную способность разрушать планы организации.

Групповые нормы

Групповые нормы — это разделяемые всеми участниками группы взгляды на то, как следует действовать, или общие позиция,

чувства, вера. Нормы могут касаться производственных методов, объема работы, который следует выполнить, степени готовности (энтузиазма) при выполнении работы, качества результирующего продукта, отношений с руководством (и профсоюзами), того, как следует обращаться с различными людьми, а также целого спектра прочих проблем. Групповые нормы имеют особую важность при определении отношения работников к переменам, поскольку нормы могут затруднить или облегчить сопротивление внедрению новых идей и методов.

Когда возникают групповые нормы, индивидуумы начинают вести себя в соответствии с тем, чего ожидают от них другие участники группы. Изначально новичок в группе будет ощущать себя изолированным и незащищенным и поэтому будет стремиться усвоить установленные в этой группе нормы, которые послужат ему руководством в поведении в пределах группы. Таким образом, нормы создают основу для интеграции новичка в группу и по этой причине с готовностью принимаются им.

2. Работа Элтона Мэйо

Впервые важность рабочих групп была четко показана Э. Мэйо (*E. Mayo*)[1] и его коллегами в рамках подробного исследования поведения рабочих на предприятии Западной Электрической компании в Хоторне близ Чикаго между 1924 и 1932 г.

Руководство компании обратилось к Мэйо, поскольку полагало, что объем производства на предприятии слишком низок. Сначала Мэйо провел эксперимент с освещением рабочих мест, руководствуясь общеизвестным мнением, что если физические условия труда и заработная плата адекватны, ничто не мешает рабочим хорошо выполнять свою работу. Озадачил результат эксперимента: объем производства увеличивался даже при ухудшении освещения. Поскольку Мэйо было затруднительно делать выводы о поведении работников большого подразделения при изменении физических условий работы, он поместил пять женщин-операторов в отдельное помещение, чтобы облегчить наблюдение и контроль за их поведением.

3. Контрольное помещение для отдельной смены

В период с 1927 по 1929 г. проводились эксперименты по использованию различных вариантов сочетания часов работы и перерывов,

[1] Элтон Мэйо (1880—1949) — американский социолог, основатель индустриальной социологии, выдвинувший доктрину человеческих взаимоотношений.

которые сопоставлялись с выработкой пятерых тестируемых работниц. В течение всего этого периода даже при намеренном ухудшении условий труда выработка пятерых работниц неуклонно увеличивалась. В беседе, которую провели с ними, чтобы установить причины столь неожиданных результатов эксперимента, они сказали следующее.

(а) Им понравилось работать в контрольном помещении, и они работали лучше, чем в общем цехе, поскольку ощущали свою избранность.

(б) Они не обращали внимания на наблюдателя, присутствовавшего в помещении, и не считали его обычным начальником, надзирающим за ними, поскольку он многое объяснял им и вселял в них уверенность.

(в) Проведение эксперимента показало им, что руководство интересуется ими как своими работниками.

(г) Они помогали друг другу в работе и между ними установились тесные дружеские отношения не только во время, но и помимо работы.

(д) Они чувствовали себя сплоченными и объединенными общей целью.

4. Тестовое помещение для сборки разменных автоматов

С ноября 1931 по май 1932 г. для группы рабочих-мужчин выделили специальное помещение, где они занимались сборкой приемных устройств для размена монет в телефонных автоматах. Группа состояла из девяти монтажников, трех паяльщиков и двух браковщиков. В помещении также присутствовал наблюдатель, который не участвовал в работе, время от времени за пределами контрольного помещения работников опрашивал другой член команды Мэйо. Формально за работу группы отвечал контролер, но он находился в помещении не постоянно. Оплата труда работников производилась сдельно на основе достаточно сложной схемы. В результате были сделаны следующие наблюдения.

(а) Участники работали на неофициальном уровне выработки; если кто-нибудь из них начинал работать более производительно, остальные одергивали его.

(б) Отчетные показатели выработки и времени простоев (когда простои происходили не по вине работников) были искаженными; ка-

ждую неделю рабочие показывали постоянный, а не изменяющийся объем выработки.

(в) Работники часто менялись своей работой, нарушая указания руководства, помогали друг другу.

(г) Контролер знал об этой незаконной практике, но не пытался положить ей конец. Работники не считали его своим руководителем.

(д) Один монтажник, продолжая поддерживать неформальный уровень выработки, проинформировал мастера смены о незаконной практике работы. Он стал парией в группе, другие называли его «доносчиком».

(е) Неформальные лидеры группы были более влиятельны и авторитетны для работников, нежели их официальный руководитель — мастер смены.

5. Выводы по результатам Хоторнских исследований

Стабильно возрастающая выработка в контрольном помещении для отдельной смены была описана Мэйо как полезный эффект объединенной рабочей группы, перевешивающий негативное влияние ухудшающихся физических условий труда. Однако результаты наблюдений в тестовом помещении для сборки показали, что сплоченная рабочая группа может дружно противостоять руководству, преднамеренно ограничивая свою выработку. Таким образом было доказано, что рабочая группа достаточно могущественна, чтобы, с одной стороны, преодолеть негативное влияние плохих физических условий работы и, с другой стороны, чтобы противостоять сдельной оплате труда.

После опубликования результатов Хоторнских исследований наибольшее внимание привлекло контрольное помещение для отдельной смены, и возникшее вскоре движение за человеческие отношения на производстве подчеркивало важность создания сплоченных рабочих групп, поскольку считалось, что это приведет к повышению эффективности работы. Однако этот совет не всегда приносил желаемые результаты, во-первых, потому что не всегда представляется возможным манипулировать поведением работников в сплоченной группе, и во-вторых, не очевидно, что группа, в случае ее формирования, согласится с тем, что ее собственные интересы должны совпадать с интересами руководства, т.е. она может превратиться не в контрольное помещение для отдельной смены, а в тестовое помещение для сборки.

6. Рабочие группы — преимущества для работников

Индивидуальный работник может получить определенные выгоды от членства в рабочей группе, а именно:

- удовлетворение социальных потребностей;
- преимущества от обмена опытом, например, когда опытный рабочий показывает новичку, как следует работать;
- взаимную поддержку, например, коллеги всегда поддержат того, кто вступил в споры с руководством;
- основу для самовыражения, поскольку безопасность, создающаяся в результате членства в группе, всегда способствует проявлению конструктивности.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ГРУПП

7. Формирование рабочих групп

Коллектив индивидуальных работников не обязательно должен автоматически превратиться в рабочую группу. Для формирования и сплочения рабочей группы должны существовать определенные условия.

(а) Работники должны находиться в достаточно тесном контакте для того, чтобы межличностное общение было легкодоступным.

(б) Выполняемые ими виды работы должны быть связанными, например, они могут представлять собой части сборочной цепи (как на конвейерной сборке) и выполнять аналогичные виды работ (как те, кто собирал приемники для размена монет), или они должны иметь общую цель (как, например, комитет по организации загородного пикника с участием работников компании).

(в) Работники должны быть приблизительно одного уровня, без больших различий в статусе, квалификации или уровне образования.

(г) Общая численность группы не должна превышать 12 человек, хотя это зависит от физических условий работы и организации.

(д) Формированию и сплочению индивидуумов в группу всегда способствует наличие некоей внешней угрозы.

Развитие группы

Согласно исследованиям Такмана (*B.W. Tuckman*) группы в своем развитии проходят четыре стадии, а именно:

1. Участники группы узнают друг друга, узнают сущность и цели группы, а также ограничения, которые лимитируют ее деятельность. Определяются структура группы, ее иерархия и мо-

дели взаимодействия ее участников. Устанавливаются групповые правила поведения, и участники группы обмениваются мнениями касательно структуры и задач группы. Иногда эту стадию называют ориентацией или стадией *становления*.

2. Возникают споры и борьба за власть. В группе наличествуют внутренние конфликты, критика, цели группы подвергаются открытым сомнениям. Это — стадия *конфронтации*, или *штормовая* стадия.
3. Конфликты разрешаются, труд и обязанности между участниками группы распределяются методом проб и ошибок. Начинает развиваться специализация, проявляются индивидуальные различия участников группы, прекращаются дискуссии на тему «кому что делать». Возникают групповые нормы. Это *дифференциация* группы, или стадия *возникновения норм*.
4. Постепенно возрастает производительность группы, между участниками группы устанавливается тесное сотрудничество, возникает лояльность по отношению к группе. Индивидуумы ценят вклад других участников группы и принимают их такими, какие они есть. Устанавливается приемлемая для всех членов группы система принятия решений. Каждый занят своей работой и увлечен ею. Это так называемая стадия *сотрудничества*, или *исполняющая* стадия процесса.

Сопротивление переменам

Группа — это своеобразная опора в случае жизненных неприятностей работника. Группа действует как поддержка, способствует утверждению взглядов индивидуума на окружающий мир. Подобные выгоды от участия в группе значительно поощряют приспособление к групповым нормам. Участие в группе обеспечивает индивидуумам компанию, социальный опыт, возможность для самовыражения и общественные связи. Однако для получения права на эти выгоды участник группы должен быть готов скорректировать свое поведение, чтобы соответствовать принятым групповым нормам. Чем более ценным воспринимается членство в группе, тем более индивидуум стремится соответствовать групповым нормам. Чувство преданности группе возрастает, и власть группы в принуждении к соблюдению установленных норм возрастает также. Постепенно поведение группы упорядочивается до установленной рутины: от новичков требуется руководствоваться нормами группы. Несмотря на некоторые изменения, происходящие в личном составе, группа продолжает функционировать. Она превращается в самосохраняющуюся систему.

Как следствие этого группы часто сопротивляются переменам. Участники группы уже сформировали свои взгляды, они пришли к осознанию того, что групповые нормы незыблемы независимо от обстоятельств и любое отклонение участника группы от групповых норм требует от него объяснений перед членами группы. Если такое отклонение не принимается членами группы, «отступник» может испытать на себе все тяготы социального остракизма.

8. Поведение рабочих групп

Возникая, группа ведет себя определенным образом, т.е. создается впечатление, что она живет своей собственной жизнью, отличной от жизни ее участников.

(а) Группа продуцирует установленную систему межличностных взаимоотношений, обычаев и порядков.

(б) Иногда эти порядки предусматривают ограничение выработки.

(в) Индивидуумы часто ведут себя так, как ожидает группа, а не так, как если бы они были представлены сами себе.

(г) Группа оказывает сильное давление на своих участников, чтобы обеспечить соответствие их поведения своим стандартам и нормам.

(д) Новички в группе часто чувствуют себя нежеланными. В этом отношении группы значительно различаются, как различаются индивидуумы в своих способностях быть или не быть принятыми группой.

(е) Группа проявляет тенденцию к сопротивлению переменам извне и обычно медленно реагирует на них из-за опасности для ее существования, ее порядков и для принятой в ней модели взаимоотношений.

(ж) В группе возникают неформальные лидеры, сменяясь в соответствии с ситуацией и временем. Когда группа находится в состоянии открытого конфликта с руководством, например, она может выдвинуть лидером человека, которого при обычных условиях члены группы охарактеризовали бы как агитатора. При нормализации ситуации на смену агитатору в группе может прийти лидер, обладающий большими дипломатическими способностями.

(з) Часто кажется, что группа следует аналогичному мотивационному процессу, что и индивидуум, — ищет и в конечном счете находит приемлемые для себя цели. Группа может испытывать разочарование и демонстрировать негативную реакцию в виде агрессии, регресса, смирения и фиксации.

(и) Из-за ухода старых или прихода новых ее участников характер группы не изменится, разве что если ее покинет очень влиятельный член.

(к) Сплоченность и согласованность действий группы усиливается в случае наличия внешней угрозы или конкуренции с другой аналогичной группой.

9. Сплоченность группы

Та степень, в какой участники группы ощущают себя ее составной частью, определяет сплоченность группы. Сплоченность проявляется в преимущественном употреблении в разговорах участниками группы местоимения «мы» вместо «я», во взаимопомощи членов группы и уровне проявляемых ими настойчивости и энтузиазма. Для сплоченных рабочих групп характерны низкий уровень текучести и прогулов.

Возникновению сплоченности группы способствует множество факторов, и среди них следующие:

(а) частота, с которой участники группы вступают в непосредственные контакты друг с другом;

(б) готовность, с какой участники группы поддерживают ее цели;

(в) степень ощущения членами принадлежности к группе;

(г) степень общности интересов у членов группы;

(д) наличие у участников общей основы (уровень образования, возраст, внешний вид, этническое или социальное происхождение);

(е) существование угрозы группе извне;

(ж) степень простоты осуществления коммуникаций в пределах группы;

(з) занятость участников группы на аналогичных видах работы.

Высокий уровень сплоченности группы не всегда обязательно связан с высоким уровнем производительности труда. Широко распространено ограничение выработки рабочими группами, и это обычно характерно для достаточно сплоченных групп, которые способны полагаться на добровольное соблюдение всеми участниками введенных группой пределов выработки. Однако, когда предпринимается реорганизация структуры компании или изменение методов работы при формировании рабочих групп, их производительность может возрасти.

Возможно любое сочетание сплоченности и уровня производительности. Несомненно могут встретиться очень дружные группы, которые работают крайне непроизводительно, или группы, объединяющие тех, кто не выносит друг друга, но при этом уровень их выработки значительно превышает средний. Взаимосвязь между сплоченностью и производительностью группы весьма схожа с взаимосвязью между удовлетворением человека своей работой и уровнем его производительности, иными словами, это зависит от восприятия группой своих собственных интересов. Однако, хотя влияние сплоченности группы на ее производительность не до конца выяснено, затраты работодателя на персонал при наличии сплоченной рабочей группы почти всегда будут снижаться за счет снижения текучести кадров и прогулов.

10. Рабочие группы: последствия для руководства

Исследования показывают, что рабочие группы могут быть могущественной силой в пределах организации. Иногда их создание приветствуется руководством, например, в случае с контрольным помещением для одной смены, а иногда может быть нежелательным, как в случае с тестовым помещением для сборки, а все из-за отсутствия четкой взаимосвязи между сплоченностью группы и уровнем ее производительности.

Рабочую группу следует также рассматривать на фоне официальной структуры организации. В частности, совпадает ли группа с формальным делением на отделы и подразделения или в нее входят работники из разных подразделений? Очень часто компания структурирована по функциональному признаку, т.е. основные производственные рабочие относятся к одному подразделению, подсобные рабочие — к другому, а клерки и все, занятые офисной работой, — к третьему. Неформальная рабочая группа, объединяющая работников, трудящихся рядом друг с другом и выполняющих аналогичные производственные задания, может иногда включать тех, кто официально числится в каждом из этих трех подразделений. Аналогичная ситуация возникает, когда официально назначенный руководитель группы (мастер смены или менеджер) и неформальный лидер группы находятся в состоянии соперничества за лояльность группы, что создает неразбериху, путаницу и недостаток контроля.

Если руководство стремится к конструктивному использованию сложившихся неформальных групп, а заодно хочет свести к минимуму проблемы, которые они могут создать, оно должно предпринять ряд рекомендуемых мер.

(а) Поощрять группу к восприятию интересов компании как совпадающих с интересами самой группы путем обеспечения благоприятных условий работы, проведения справедливой кадровой политики, выказывания личной заинтересованности в судьбе и делах работников. Результатом может стать повышение производительности труда.

(б) В любом случае следует поощрять формирование сплоченных рабочих групп, что, как уже отмечалось, способствует снижению текучести рабочей силы и прогулов.

(в) Осуществляя перемены, следует помнить об инстинктивном сопротивлении со стороны рабочих групп.

(г) Создайте условия конкуренции между группами, тогда их сплоченность возрастет. Это может привести к увеличению объема производства.

(д) Изучите схемы поощрения, чтобы выяснить, не могут ли они быть основаны на показателях производительности не отдельного работника, а целой группы.

(е) Если это рационально, сделайте так, чтобы рабочая группа совпадала со структурной единицей компании, например, с подразделением или отделом. В некоторых случаях следует отказаться от функционального разделения власти.

(ж) Если назначение неформального лидера группы на официальный пост не представляется возможным, проявите к этому работнику некоторую степень уважения и признания, например, включите его в процедуры объединенных консультаций. Обеспечьте обучение мастеров и линейных менеджеров навыкам работы с людьми, чтобы группа была бы более удовлетворена своим официальным руководителем (лидером).

РАБОТА В КОМАНДЕ

11. Команды

Команда представляет собой особую разновидность группы. Все команды являются группами, но группа не обязательно будет вести себя как команда. Определяющими характеристиками команды является то, что ее участники добровольно координируют свои усилия для достижения поставленных перед группой целей. Члены коман-

ды в высшей степени независимы, каждый индивидуум в пределах команды должен до некоторой степени самостоятельно интерпретировать характер своей конкретной роли в этой команде. Команда имеет своих лидеров, которые могут быть назначены внешними по отношению к группе структурами (например, высшим руководством компании). Но при этом полномочия и власть руководителя команды — в отличие от руководителя группы — беспрекословно принимается всеми членами команды.

Лидер команды представляет ее во внешней среде и официально несет ответственность за ее поведение. В пределах команды может наблюдаться высокая степень сплоченности, широкой спектр взаимодействия, взаимная поддержка и разделяемые всеми членами команды взгляды на проблемы. Члены команды стремятся к обмену ролями, разделяют общую рабочую нагрузку и в целом помогают друг другу справляться с работой. Как правило, каждый участник команды высоко ценит других участников и испытывает большое удовлетворение от принадлежности к команде. Лидер команды может укреплять ее боевой дух следующим образом:

- представляя и оберегая команду во внешней среде, например, путем борьбы за получение в ее распоряжение дополнительных ресурсов;
- обеспечивая четкое распределение «территорий» и обязанностей между членами команды, гарантируя тем самым, что все члены команды полностью понимают свои индивидуальные и коллективные обязанности;
- поощряя членов команды выдвигать предложения по новым методам работы.

Прочими источниками высокого командного духа являются:

- справедливое распределение работы и обязанностей в пределах группы, особенно если речь идет о малопривлекательной или очень тяжелой работе;
- четко разработанные рабочие программы с реалистическими сроками исполнения;
- совместимость личностных характеристик участников команды.

Очень легко распознать симптомы плохой командной работы: прежде всего, это прогулы, опоздания, высокий уровень текучести персонала, плохое настроение, заискивающие высказывания о других членах команды и проч. Персонал теряет уверенность в способности команды осуществить свои цели, любые комментарии воспринимаются как критика, падает качество работы, участники команды не проявляют достаточного старания, возникают мелкие жа-

лобы. Причинами этих проблем могут стать неблагоприятные физические условия работы, низкий уровень оплаты труда, как абсолютный, так и в сравнении с другими подразделениями (командами), условия найма (например, чувство неуверенности в сохранности рабочего места) или плохие межличностные отношения в группе. Кроме того, причины плохой работы команды могут иметь отношение к ее статусу в иерархии всей организации.

Основание для командной работы

Необходимость командной работы обусловлена внедрением передовых методов менеджмента, таких, как производство на основе ячеек, производство «точно в срок» и других, и/или упрощением управленческой иерархии компании, реинжинирингом бизнес-процессов, уменьшением численности персонала (разукрупнение) компании и использованием гибкой практики работы. Многие из этих методов влекут за собой значительное сокращение числа занятых и вытекающую из этого необходимость сконцентрировать усилия оставшегося персонала на конкретных направлениях работы вместо их «распыления» по всем подразделениям. Кроме того, большинство из перечисленных методов требуют межфункциональной работы, которую могут обеспечить только мультидисциплинарные команды (через объединение навыков, идей и опыта).

Практические аспекты осуществления работы в команде

Само по себе простое формирование команд для выполнения определенных задач никоим образом не улучшит организационную эффективность. Кроме этого требуются также поддерживающие управленческие структуры и практика надлежащего управления персоналом (скажем, непосредственное рекрутирование, подготовка, система вознаграждения и т.д.). Несомненно, может потребоваться также значительный культурный сдвиг со стороны работников.

Если компания намерена продвигать командную работу, это должно сопровождаться изменением фокуса организационного управленческого стиля, в частности, снижением внимания к работнику и повышением внимания к командам. Компании также понадобится пересмотреть свою политику в области управления человеческими ресурсами, чтобы скорректировать ее под нужды командной работы.

Возникающие при этом специфические проблемы можно обобщить следующим образом:

- недостаток четкого распределения ролей в команде;

- неграмотный выбор и/или неадекватная подготовка командных лидеров;
- неспособность модифицировать системы вознаграждения под потребности командной работы;
- отсутствие надежных методов и схем оценки эффективности деятельности команд;
- создание команд из имеющихся в наличии работников, которые могут и не подходить для работы в команде;
- возложение на участников команды как индивидуальных, так и командных обязанностей, так что они не имеют времени для выполнения ни того, ни другого (принимая во внимание необходимость посещения дополнительных встреч и осуществления коммуникаций, необходимых при командной работе);
- некоторые участники команд не выполняют своих обязанностей, что приводит к жалобам среди прочих членов команды, которые понимают, что «везут на себе чужой воз». Система оценки эффективности деятельности команды должна предусматривать возможность оценки индивидуального вклада работника в успех или провал команды.

Вознаграждение

Основными вариантами вознаграждения участников команды являются:

(а) единообразная ставка заработной платы каждому участнику команды;

(б) система оплаты на основе результатов деятельности группы;

(в) индивидуальная ставка заработной платы каждому участнику группы плюс вознаграждение за командную работу;

(г) единообразная ставка заработной платы в сочетании с индивидуальными премиями за исключительный вклад в работу команды (хотя в этом случае следует учесть, что оплата на основе индивидуального вклада может привести к внутренней конкуренции среди участников группы и нарушить работу команды).

12. Построение команды

В 1970-х гг. Мередит Белбин (*R. Meredith Belbin*) с коллегами разработали теорию построения команды, которая предполагает, что некоторые типы индивидуумов не могут продуктивно работать в одной команде. Белбин утверждает, что все люди обладают различ-

ными психологическими характеристиками, которые заставляют их принимать на себя конкретные роли в процессе работы, и что надлежащее комбинирование индивидуумов, склонных к различным рабочим ролям есть существенное условие для создания хорошо сбалансированной команды. Они выделили девять командных ролей, каждая из которых должна выполняться успешно работающей командой (хотя они и не должны быть представлены в команде в эквивалентной степени). Члены команды инстинктивно берут на себя конкретные роли в соответствии со своим психологическим типом, определяемым с позиций их ума, склонности к интровертности/экстравертности, доминированию и степени стабильности или беспокойства.

1. *Координатор.* Координатор — это индивидуум, обладающий властным характером, устойчивым менталитетом, экстраверт; это идеальный руководитель. Человек, уверенный в себе, зрелый, хороший оратор и слушатель; он мастер четких формулировок проблем, способен к принятию командных решений. К сожалению, прочие участники группы могут воспринимать координатора как манипулятора и человека, стремящегося избежать выполнения конкретной работы.
2. *Командный игрок.* Это также ментально стабильная и экстравертная личность, но не склонная к доминированию. Командный игрок восприимчив, способен выделять проблемы и создавать гармонию в группе. Однако он, как правило, избегает любой конфронтации и проявляет тенденцию к нерешительности.
3. *Специалист.* Специалист — это преданный делу профессионал, источник технических знаний и навыков. Он может принадлежать к любому типу личности.
4. *Генератор идей.* Это основной источник конструктивности команды и возникающих в ней идей, хотя эта личность может и не быть хорошим коммуникатором. Генераторы идей, как правило, наделены богатым воображением, на основе которого они решают проблемы. Это интеллигент, интроверт и доминирующая личность.
5. *Модельер.* Данный тип личности характеризуется динамичностью, он превосходит других по чувствительности, это — экстраверт, доминирующий характер, сильно напряженный, взвинченный. Модельер ориентирован на решение задачи (делает упор на поиск решения), любит аргументированные споры и дискуссии, умеет оказывать давление; он преодолеет все препятствия, хотя, может быть, поступаясь интересами других членов команды.

6. *Завершатель.* Завершатель — это застенчивый скромный интроверт, который неохотно передает полномочия, склонный к чрезмерному беспокойству. Сила подобного типа личности заключается в ее усердии, высокой сознательности, честности и в постоянно присутствующей настойчивости.
7. *Исполнитель.* Исполнитель — это практичный, стабильный (устойчивый) и управляемый работник, способный претворять идеи в конкретные практические действия. Исполнитель дисциплинирован и надежен, правда, при этом не склонен к гибкости и имеет твердые взгляды.

   Анализатор-оценщик. Это, скорее, критическая личность, нежели творец; он устойчив, интеллигентен, интровертен и способен к глубокому анализу проблемы. Подобным людям не хватает теплоты, и они редко способны вдохновлять других, однако их выводы и оценки обычно бывают верными.
9. *Исследователь новых возможностей.* Это позитивно настроенная и наделенная энтузиазмом личность, которая выходит за пределы команды, исследует новые возможности, отслеживает информацию. Это доминирующий экстраверт, склонный к излишнему оптимизму, который нередко теряет интерес к новому проекту, как только проходит его первоначальный энтузиазм.

Проблемы, связанные с подходом Белбин, заключаются, в частности, в его субъективности (поскольку имеется слишком мало эмпирических подтверждений, касающихся личностных характеристик игроков особо успешных команд) и трудностях оценки эффективности деятельности команды по сравнению с эффективностью деятельности отдельного индивидуума. Имеется слишком мало четких доказательств того, что определенный набор личностных типов команды более эффективен, чем какой-либо другой.

Примерно аналогичную категоризацию ролей в команде предложили в 1980-х гг. Марджерисон и МакКенн (*C. Margerison* и *D. McCann*). Согласно этим авторам, деятельность команды имеет три аспекта.

1. Содержание функций, которые должна осуществлять команда. Марджерисон и МакКенн оценивают этот аспект при помощи индекса типов работы (types of work index, TWI).
2. Индивидуальные предпочтения в способах работы каждого члена команды. Как правило, люди с готовностью сосредоточивают усилия на выполнении работы, которая им нравится, и неохотно или даже плохо выполняют работу, которая им не по душе. Для анализа персональных предпочтений был разработан индекс управления командой (team management index, TMI).

3. Коммуникации и взаимодействие в команде, оцениваемые индексом умения поддерживать контакты (linking skills index, LSI).

Названные авторы выделили восемь основных ролей в рамках команды.

1. *Творец-инноватор* — собирает новые идеи и экспериментирует с ними.
2. *Исследователь-стимулятор* — изыскивает новые возможности и информирует о них других членов команды.
3. *Оценщик-разработчик* — проверяет применимость и целесообразность различных предлагаемых идей.
4. *Разработчик-организатор* — разрабатывает и внедряет новые методы и способы работы.
5. *Практик-производитель* — наиболее опытный и квалифицированный специалист по действующим операционным системам и установленной практике работы.
6. *Контролер-инспектор* — осуществляет проверку и аудит систем.
7. *Хранитель-метролог* — следит за соблюдением принятых норм и стандартов.
8. *Докладчик-советник* — тот, кто собирает и распространяет информацию.

В дополнение к исполнению названных ролей все члены команды должны осуществлять контакты друг с другом для координации и интеграции работы.

Относительную потребность в выполнении различных ролей в пределах одной команды оценивали при помощи TWI, вопросника, содержащего 64 пункта. Персональные предпочтения потенциальных работников команды, которые должны были выполнять конкретный вид работы, оценивали при помощи индекса TMI, который категоризирует людей по четырем основным типам.

1. Экстраверт/интроверт;
2. Практик/творец;
3. Аналитик/доверяющий. Человек с аналитическим складом ума привык использовать при принятии решений объективные критерии, тогда как противоположный тип личности придает больше значения своим личным взглядам и принципам.
4. Структурный/гибкий. Некоторые «структурные» личности аккуратны, хорошо организованны, точны, они предпочитают быстро принимать решения. «Гибкий» индивидуум предпочитает долгие раздумья над проблемой, он никогда не придет к окончательному решению, не собрав и не взвесив всю необходимую и относящуюся к делу информацию.

Сопоставление TWI и TMI показывает, что требования к выполняемой работе и персональные предпочтения частично совпадают. Различия между этими индексами могли бы предполагать необходимость реорганизации некоторых видов работ, подготовку членов команды и перераспределение обязанностей, вплоть до изменения личного состава команды. Индекс умения поддерживать контакты — LSI — отражает индивидуальные способности и недостатки членов команды в 11 основных аспектах искусства взаимодействий: умение слушать; умение контактировать с другими; эволюция команды; распределение работы; умение проявить уважение, доверие и понимание коллег; делегирование; поддержание высоких стандартов качества; установление целей; умение представить команду перед лицом аутсайдеров (во внешней среде); умение решать проблемы и давать консультации и рекомендации; участие в деятельности команды. Следует обратить внимание на некоторую недостоверность трех индексов, на которых построен анализ, — в основном они опираются на субъективное мнение работника о себе самом.

РОЛИ

13. Роли

Роль представляет собой добровольно принятую на себя модель поведения, считающуюся типичной для человека, занимающего определенное социальное положение, например супруг, мать, посыльный, старший менеджер и т.д. Теория ролей рассматривает поведение индивидуума, его представления о том, как следует себя вести, и о том, как окружающие должны реагировать на их действия. Например, от инспектора (наблюдателя) могут ожидать вполне конкретного поведения, а также стиля одежды и манеры речи; по мнению окружающих, он должен придерживаться строгого соблюдения определенных норм и правил поведения.

Термин «ролевая категория» описывает весь класс людей, принадлежащих к той или иной социальной ипостаси (лидер, пожилой человек, старший управляющий и т.д.). На основе жизненного опыта индивидуум со временем формирует ролевые категории, к которым можно отнести представителей разных классов и слоев общества, которые встречаются на их жизненном пути. Например, от сотрудника отдела социального обеспечения могут ожидать всегда доброжелательного поведения и приветливости — независимо от характера его личности, образования или общего подхода к проблемам управления. Подобное обобщение облегчает социальные

взаимодействия, поскольку установившиеся стереотипы избавляют человека от необходимости всякий раз подвергать анализу новую ситуацию, в которой он оказывается.

Фактическое ролевое поведение индивидуума может и не совпадать с ожиданиями; оно может значительно от них отклоняться или даже быть абсолютно неприемлемым в сложившейся ситуации. Так, например, управляющий высшего ранга может быть никуда не годным организатором, несмотря на то, что умение организовывать считается чуть ли не основным содержанием роли высшего управляющего. В идеале представления индивидуума о «правильном» поведении на работе корреспондируют с мнением руководства о том, что он, работник, должен делать и думать о своей роли работника данной категории. Однако иногда эти представления расходятся, что может привести к деформации роли; такое случается, когда требования роли превосходят способность ее носителя справиться с тем, что его поведение не соответствует ожиданиям, вытекающим из этой роли. Например, ситуация, когда руководитель, чьи подчиненные ожидают от него защиты их интересов перед высшим руководством, а собственное «я» диктует ему необходимость выполнять все решения руководства независимо от их последствий для трудовых отношений.

Работник, который не соответствует сопряженным с отведенной ему ролью ожиданиям, может испытывать смущение, чувствовать свою неадекватность и вину. Его взаимодействия с другими могут осложниться вплоть до полного разрыва.

Индивидуум может не отдавать себе отчет в предназначении своей роли. Чем более конкретны связанные с ролью ожидания, тем проще соответствовать ее требованиям. Неопределенность и двусмысленность роли может вызывать стресс, чувство опасности и потерю уверенности в себе. Примером подобного явления может служить вновь назначенный глава подразделения, который еще не уверен в границах своей власти и полномочий.

Серьезные проблемы могут возникать в случае, когда существуют фундаментальные расхождения по поводу содержания роли между ее носителем и окружающими его людьми, например, относительно выполняемых обязанностей, форм приемлемого поведения, добровольной или обязательной природы определенных действий и, что очень важно, относительно приоритетов обязанностей носителя роли.

Устанавливая приоритеты роли, индивидуум может выбрать в качестве приоритетного такое поведение в рамках роли, которое:

(а) соответствует его личным этическим нормам и понятиям о морали;

(б) соответствует обстоятельствам;

(в) может принести наибольшую личную выгоду и/или поможет избежать личных затрат;

(г) поможет избежать противоречий или неблагоприятных взаимоотношений с теми, кто пользуется исключительным уважением этого человека.

14. Работа и карьера

Карьера — это взаимосвязанная цепь занимаемых должностей с восходящим статусом и ответственностью. Карьерный рост может происходить в рамках одной организации (как правило, крупной), в процессе перехода из одной организации в другую или в результате сочетания первого и второго путей. Для организации сотрудники, которые продвигаются по служебной лестнице, обеспечивают следующие преимущества (в отличие от тех работников, которые занимают исключительно одну должность).

(а) Такой работник высоко мотивирован в своем стремлении к дальнейшему карьерному росту.

(б) Он имеет четкую карьерную цель, достижению которой посвящает свои силы.

(в) Преданность работника занимаемой должности и своей компании в целом возрастает.

(г) Компетентность такого работника со временем неуклонно возрастает.

(д) Организации легче составлять и реализовывать схемы преемственности руководства.

(е) Планирование карьеры может быть напрямую связано с оценкой эффективности деятельности и системами управления по методам оценки эффективности.

Для индивидуума преимущества следования карьерному росту следующие.

(а) Чувство защищенности, проистекающее от сознания того, что его карьерные возможности по мере восхождения по служебной лестнице возрастают.

(б) Растущее самосознание вследствие постоянной необходимости анализировать свои личные преимущества и недостатки и открывающиеся карьерные возможности.

(в) Приобретение полезного опыта, поскольку работник выбирает те должности в организации, отделе, подразделении, которые наилучшим образом способствуют его карьерному росту.

(г) Наличие вполне конкретной осязаемой долгосрочной цели.

Для успешного планирования карьеры работник должен установить карьерные приоритеты, тщательно рассмотреть и изучить поведение и взгляды тех, кто уже сумел преуспеть в данной области, выбрать те должности, которые помогут проявить личные достоинства и минимизировать недостатки, получить соответствующую подготовку и, если представляется возможным, найти личного наставника из состава высшего руководства данной (или целевой) организации, который сможет помогать и консультировать младшего товарища. Таким образом, работник должен регулярно рассматривать свои карьерные достижения и тщательно анализировать причины возможных задержек и неудач в своей карьере. В некоторые организациях для работников специально проводятся консультации по карьерному росту.

Контрольные задания к гл. 3

1. Обобщите результаты проведенного в Хоторне эксперимента с контрольным помещением для отдельной смены.
2. Каковы основные наблюдения, сделанные в тестовом помещении для сборки разменных автоматов?
3. Какие преимущества получает работник от участия в рабочей группе?
4. В каких условиях наиболее высока вероятность формирования рабочей группы?
5. Приведите основные характеристики рабочей группы.
6. Каково соотношение между сплоченностью группы и ее производительностью?
7. Как рабочая группа может повлиять на управленческую политику компании?
8. Что представляют собой ролевые ожидания?
9. Что такое карьера?
10. Чем существенным отличается команда от простой рабочей группы?
11. Разъясните важность для рабочей группы на предприятиях промышленности и коммерции таких понятий, как: (а) взгляды; (б) лидерство; (в) мотивация.

4

МОТИВАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ

МОТИВАЦИЯ

1. Определение

Мотивация работника к выполнению работы состоит из побуждений влияний и стимулов — сознательных и бессознательных, которые вызывают у работника стремление добиться определенных целей. Менеджеры должны иметь представление о факторах, которые создают мотивацию, чтобы побуждать своих сотрудников работать больше, быстрее, эффективнее и с большим энтузиазмом. Частично работники мотивированы потребностью зарабатывать на жизнь, а частично — человеческой потребностью получать удовлетворение от работы, чувство безопасности от того, что они устроены в жизни и занимают определенную должность, чувствовать уважение коллег по работе. Первый мотив можно удовлетворить с помощью системы вознаграждения в организации (уровень оплаты труда, дополнительные льготы); второй — уверенностью в завтрашнем дне, возможностями карьерного продвижения, целью работы и т.д.). Многочисленные исследования проводились в стремлении раскрыть источники мотивации в процессе работы, но теория мотивации пока грешит экспериментальностью и неточностью и не предлагает ясных выводов.

Первые подходы к мотивации

Социальные философы, такие, как Иеремия Бентам и Джон Стюарт Милль (*Jeremy Bentham*, *John Stuart Mill*) определяли мотивацию с гедонистских позиций. Они предполагали, что человек движим стремлением получать удовольствия и избегать страданий (боли). По мере развития философии как науки этот подход уступил место другому взгляду, суть которого в том, что разные индивидуумы могут быть мотивированы разными способами. Считалось, что люди рождаются с уникальной предрасположенностью и восприимчивостью к влиянию различных мотивационных факторов.

Зигмунд Фрейд предполагал, что на мотивацию человека можно повлиять через его подсознание. Он утверждал, что индивидуумы часто не отдают себе отчет в истинной природе своих желаний и силах, которые заставляют их вести себя тем или иным образом. Очень часто фактической причиной поведения являются подавленные сексуальные мотивы. Теория Скиннера (*B.F. Skinner*) об «оперантном» обучении предполагала, что мотивация проистекает от взаимодействия стимула и ответной реакции (ответного отклика). Например, бедность заставляет искать работу, и, когда индивидуум получает ее, она же заставляет его трудиться на совесть, чтобы максимизировать доход. За правильное поведение (эффективную трудовую деятельность) человек получает немедленное вознаграждение (в виде высокой заработной платы). Усилия рассматриваются как продукт стимулов и выученного правильного поведения. Современные теории сосредоточивают внимание на взаимоотношении между мотивацией и человеческими потребностями. Последние рассматриваются как центральный момент в мотивационном процессе.

Биологические подходы к мотивации

В начале XX столетия Кларк Халл (*Clark Hull*) выдвинул предположение о наличии у человека ряда конкретных биологических стимулов, накопленных в течение столетий в результате дарвиновского процесса естественного отбора и объясняющих индивидуальную предрасположенность к тем или иным действиям. Изначально Халл рассматривал только примитивные стимулы, такие, как голод, жажда, секс и стремление избежать боли. Неудовлетворенная физиологическая потребность может вызвать стимул, инициирующий поведение, направленное на ее удовлетворение, например, недостаток воды создает жажду и стимулирует поиски источников чистой воды. Многовариантность соответствующих действий определяется различиями в интенсивности действия стимула, что в свою очередь зависит от степени неудовлетворенности потребности. Удовлетворение потребности закрепляет модели поведения, которые приводят к удовлетворению потребности, так что эти модели поведения становятся обычаями. «Вторичные усилители» Халл определил как факторы, которые, не удовлетворяя непосредственно примитивных потребностей, тем не менее способствуют получению того, что удовлетворяет их. Примером вторичного усилителя могут служить деньги. Понятие вторичного усилителя позволило Халлу попытаться дать объяснение комплексных аспектов человеческого поведения. Например, рассмотрим мотивацию к достижению. В детстве потребности ребенка в еде удовлетворяются его матерью, которая

также обеспечивает основные социальные контакты ребенка. Отсюда следует, что ребенок привыкает ассоциировать устранение голода с материнским вниманием и одобрением, которые являются вторичными усилителями. С течением времени ребенок становится мотивированным, чтобы действовать в интересах получения одобрения матери, например, добивается успехов в учебе. С течением времени стремление к успеху может стать стержнем перманентной роли в мотивационной системе человека.

Биологический подход к мотивации связан со следующими проблемами.

(а) Эта теория с большим трудом поддается эмпирическому тестированию. Как, например, можно измерить степень привычного поведения? Большинство полевых экспериментов проводилось на крысах. Это дало огромный объем материалов по психологии крыс, но принесло очень мало сведений о мотивации человека.

(б) Неизученные стимулы не сводятся к голоду, жажде, сексу и стремлению избежать боли.

(в) Биологический подход к мотивации не способен дать объяснение многим формам человеческого поведения.

(г) Можно считать, что теория очень наивна в своем предположении, что комплексный поведенческий процесс можно понять путем анализа небольшой группы переменных.

(д) Теория полностью игнорирует альтруистические мотивы.

ПОТРЕБНОСТИ И ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

2. Человеческие потребности

Приступая к толкованию человеческого поведения, психологи делают следующие базовые предположения.

(а) Все поведение человека имеет свою *причину*, которая сама по себе является последствием комбинированных воздействий наследственности и окружающей среды.

(б) В основе человеческого поведения лежат *потребности* или *желания* или *мотивы*. Потребность — это термин, чаще всего используемый в данном контексте.

(в) Поведение человека характеризуется *стремлением к цели*. Люди стремятся достичь выбранных целей или задач, которые в случае их

достижения, удовлетворят их потребности. Например, еда удовлетворит потребность, возникающую вследствие голода.

Иерархия потребностей

Известный американский психолог Маслоу (*A.H. Maslow*) разделил человеческие потребности на следующие классы.

(а) *Физиологические*, или *базовые*, потребности — люди должны удовлетворять эти потребности, чтобы поддерживать свою жизнь. К их числу относятся удовлетворение голода, жажды и потребности в сне. В трудовой среде фундаментальной причиной заработной платы или вознаграждения является обеспечение средств к удовлетворению базовых потребностей.

(б) *Безопасность*, или *потребность в защищенности*, связана с самозащитой, избежанием вреда и в некоторой степени с обеспечением будущего. Примером этой потребности является потребность в убежище, тепле и защите. В трудовой среде примерами реализации этой потребности могут служить стремление к безопасности рабочего места, существование ограничительной практики, многие аспекты тред-юнионизма — все это позволяет работникам удовлетворять потребность в безопасности.

(в) Потребность в *принадлежности*, или *привязанности* — каждый человек в той или иной степени нуждается в проявлении и ответном выказывании дружеских чувств. Товарищеские отношения и связи с другими для удовлетворения потребности в развлечениях и отдыхе — примеры этой потребности. Следует обратить внимание, что люди могут также присоединяться к компании, с одной стороны, для удовлетворения потребности в привязанности, а с другой, для обеспечения большей безопасности.

(г) *Уважение*, или *потребность в признании*, включает потребность в достижении независимости, завоевании уважения окружающих, потребность доминировать и обладать чем-либо. Поскольку удовлетворение этой потребности возможно через социальное взаимодействие, мы вновь наблюдаем частичное совпадение потребностей группы (в) и (г). В профессиональной сфере средствами удовлетворения этой потребности являются авторитет и полномочия, служебный автомобиль, ковер в кабинете или особый тип спецодежды.

(д) Потребность в *самореализации* является последней группой потребностей, включающей потребность человека в реализации своих возможностей, в саморазвитии и созидании. В профессиональной сфере большинство работников находят новые возможности удов-

летворения потребностей этого класса; наиболее склонны быть удовлетворенными с этой точки зрения квалифицированные рабочие, специалисты и менеджеры.

Маслоу выдвинул предположение, что эти классы потребностей в перечисленном порядке формируют иерархию: люди имеют тенденцию удовлетворять свои потребности в определенном порядке следования. Когда удовлетворены физиологические потребности и потребность в безопасности, более высокие потребности (принадлежность, уважение, самореализация) становятся, согласно Маслоу, наиболее важными в названном иерархическом порядке. Например, менеджер, получающий достаточно высокое вознаграждение за свой труд и тем самым адекватно удовлетворяющий свои потребности более низкого класса, рассматривает символы своего статуса, такие, как современно обставленный кабинет, как весьма важные, однако менеджер, долгое время находящийся без работы, склонен принять предложение и занять место, приносящее приличный доход, даже если при этом он понижает свой статус.

3. Модификации теории Маслоу

Теория Маслоу общепринята, ее легко понять, она помогает объяснить в основном (но не в целом) поведение на работе. Поэтому Алдерфер (*Alderfer*) предложил модификацию теории Маслоу, предлагающую три уровня потребностей.

(а) *Потребности, обеспечивающие существование* (Existence needs), представляют собой примерно эквивалент выделенных Маслоу физиологических потребностей и потребностей в безопасности.

(б) *Потребности в родстве и связях* (Relatedness needs) включают потребность в привязанности и ту часть потребности в уважении, которая связана с межличностными взаимоотношениями.

(в) *Потребности в росте* (Growth needs) включают самореализацию и ту часть потребности в уважении, которая связана с личными усилиями.

Эта теория (которую часто называют теория ERG — по первым буквам выделенных ее автором потребностей) согласуется с теорией Маслоу в том, что когда удовлетворен один уровень потребностей, важность приобретает следующий уровень, но при этом Алдерфер высказывает предположение, что если один уровень потребностей удовлетворен недостаточно, то большую значимость приобретает

более низкий уровень потребностей, например, разочарование в возможности карьерного продвижения (потребность в росте) может привести к большему желанию социального взаимодействия (потребность в родстве и связях). Алдерфер утверждает, что его теория позволяет более полно объяснить поведение, чем теория Маслоу.

4. Обсуждение теории Маслоу

Теория Маслоу подвергается критике со следующих позиций.

(а) Теория предполагает, что люди стремятся достичь удовлетворения потребностей более высокого класса после того, как удовлетворены потребности более низкого класса. Однако некоторые индивидуумы испытывают сильное желание получить удовлетворение потребностей более высокого класса прежде, чем полностью удовлетворены их потребности более низкого класса. Например, кто-то может изо всех сил стремиться получить символы служебного статуса, даже если при этом его текущие физиологические потребности и потребность в безопасности должным образом не удовлетворены.

(б) Индивидуум может иметь другой взгляд на иерархию потребностей, отличный от предложенного Маслоу. Для некоторых мужчин и женщин потребность в уважении окружающих может быть гораздо более важной, чем потребность в привязанностях. Несомненно, некоторые из потребностей из иерархии Маслоу у некоторых людей могут просто отсутствовать; и то, чему один человек придает большую важность, может для другого быть достаточно тривиальным.

Однако следует обратить внимание, что наличие у человека потребности в чем-либо во многом зависит от восприятия человека, а восприятие в огромной степени определяется традициями, культурой и стилем жизни общества, в которое вписан этот человек. Многие желания фактически являются заученными ответами на давление внешней среды, это потребности скорее не физиологического, а социального происхождения. Например, реклама может породить у целевой аудитории потребность в том, о чем раньше создавшие ее люди никогда и не думали.

5. Индивидуальные различия в удовлетворении потребностей

Люди сильно различаются по тому, как они удовлетворяют свои потребности. Имеется целый ряд различий.

(а) *Культурные* различия — приемы удовлетворения, например, голода или потребности в сексе обусловлены множеством традиций, законов и обычаев.

(б) Различие в *восприятии* — в целом люди воспринимают мир с точки зрения своих самых неудовлетворенных потребностей. Их восприятия показывают тенденцию к распознаванию целей, которые помогли бы им удовлетворить эти потребности. Например, голодный человек воспринимает яблоневый сад как возможность удовлетворить свой голод, а не как пленительный уголок природы.

(в) *Индивидуальные* различия — все люди имеют различные физические и интеллектуальные способности и склонности. Эти различия находят отражение в различных путях удовлетворения потребностей: один может достичь самоактуализации интеллектуальным путем, другой — своими спортивными достижениями.

ПОТРЕБНОСТЬ В ДОСТИЖЕНИИ

Согласно мнению Дэвида МакКлелланда (*David MacClelland*), потребность в достижении является изначальным мотивационным фактором. Он полагает, что другие важные потребности — это потребность во власти и в принадлежности какой-либо группе. Ориентированные на достижение люди, как он утверждает, (а) предпочитают задачи, где ответственность лежит только на них; (б) избегают риска и (в) постоянно контролируют и пересматривают свои действия. «Стремящиеся к достижению», как называет их МакКлелланд, исключительно много работают и постоянно стараются повысить эффективность своей деятельности. «Стремящиеся к власти», напротив, мотивированы возможностью и перспективой руководить подчиненными. Стремящиеся к социальным контактам (дружеским) желают иметь приятные отношения с коллегами и помогать другим людям. Чтобы охарактеризовать потребности человека в дружественных отношениях МакКлелланд использовал термин nAff. Люди с высоким показателем nAff проявляют сильное желание снискать одобрение среди равных себе и впоследствии выказывают тенденцию к проявлению конформизма при работе в группе.

Утверждается, хотя и спорно, что люди с высокой потребностью к достижению часто проявляют себя как хорошие предприниматели, ведущие свой собственный бизнес, или как менеджеры независимых самостоятельных подразделений в пределах крупной компании. Однако следует обратить внимание, что стремящиеся к удовлетворению потребностей не обязательно являются эффективными менеджерами. Они в первую очередь озабочены своим персональ-

ным продвижением, но могут оказаться неспособными вдохновлять и стимулировать других к продвижению (а это существенно важное качество любого управляющего). Может случиться и так, что лучшими управленцами станут те, кто имеет высокую потребность в членстве и дружеских взаимоотношениях.

6. Конфликт потребностей

Человек может пожелать удовлетворить одновременно две потребности, но затем убедится, что они взаимоисключающи; если удовлетворена одна потребность, то другую удовлетворить никак не удастся. Например, если он желает сохранить свою работу, ему приходится выполнять свои служебные обязанности, хотя метод их выполнения работнику глубоко противен, или шеф ожидает от него частых задержек на работе сверх положенного рабочего времени, а это может негативно сказываться на семейной жизни сотрудника. Подобная ситуация, в которой индивидуум испытывает давление с двух сторон одновременно, называется *конфликтом потребностей*. И пока этот конфликт не разрешится, он может проявляться в поведении человека раздражительностью и беспокойством, а иногда, возможно, физическими недомоганиями, например головной болью или жалобами на желудочные боли.

В трудовой среде руководство должно стремиться избегать ситуаций, которые могут привести их работников к подобному конфликту потребностей, например, работника не следует продвигать до тех пор, пока руководство не убедилось в желательности для него этого карьерного продвижения. Если сотрудника предполагается назначить главой филиала в той части страны, которая ему не нравится, он будет разрываться между желанием карьерного продвижения и желанием остаться на прежнем месте жительства (где ему нравится). Возникающий при этом конфликт трудно уладить, а его последствия могут быть весьма нежелательными как для компании, так и для самого работника.

7. Достижение целей

Предположения относительно человеческого поведения, приведенные в п. 2 данной главы, могут быть изображены в графической форме (рис. 4.1).

Левый столбец в обобщенном виде отражает гипотезу «потребность — путь — цель». В двух других столбцах показаны пути фактического удовлетворения потребностей.

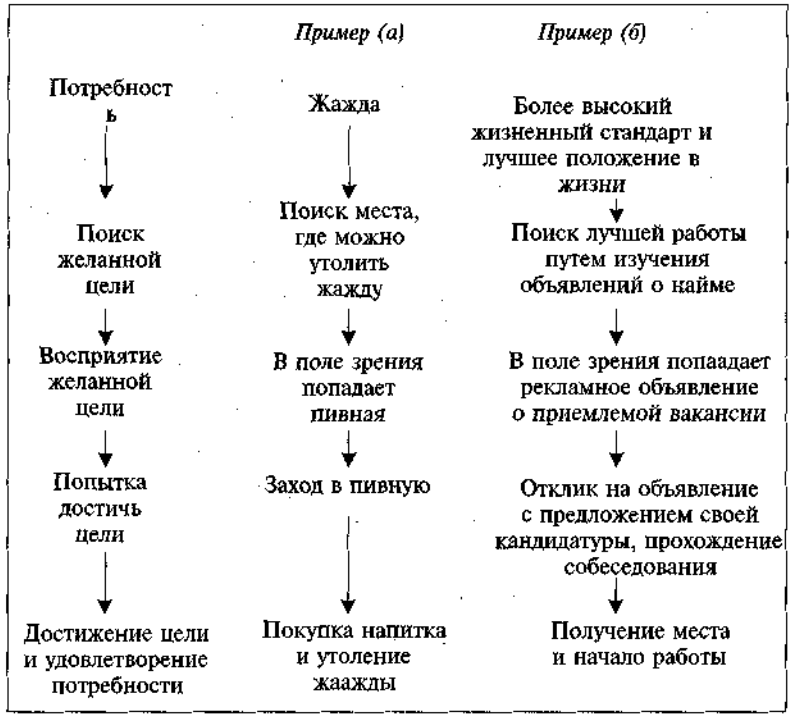


Рис. 4.1 **Потребности и пути их удовлетворения**

Следует обратить особое внимание на восприятие. Хотя многие люди зачастую мотивированы аналогичными потребностями, их восприятие удовлетворяющих потребности целей различны. Например, убежденный трезвенник не воспринимает пивную как средство утоления жажды, а те, кто ищет работу, не претендуют на одни и те же вакансии. Удовлетворение потребностей, как правило, носит комплексный характер. Так, новое место работы, если оно тщательно выбрано, может удовлетворить весь предложенный Маслоу спектр иерархии потребностей.

8. Разочарование

Попытка достижения поставленной цели не всегда может быть удачной; человека может постигнуть разочарование (крах). *Позитивной реакцией* на разочарование может быть еще одна попытка решить проблему, вероятно, путем поиска пути, обходящего пре-

пятствие, которое помешало человеку с первой попытки достичь цели, а возможно, путем выбора альтернативной цели, которая может удовлетворить потребность, хотя, возможно, и не в такой степени. Восприятие и достижение альтернативной цели иногда называют разочарованием, поскольку индивидуум лишается возможности дополнительного удовлетворения, на которое он мог бы рассчитывать, если бы первоначальная цель была бы достигнута.

Разочарование может также дать различные формы *негативной реакции*, опровергающей общее правило, гласящее, что всякое поведение человека имеет смысл и направлено на достижение цели. Негативная реакция может проявляться по целому ряду причин.

(а) Цель, на достижение которой были направлены усилия, является исключительной с той точки зрения, что не имеет приемлемой альтернативы, например, в округе на много миль нет другой пивной, а та, которая рядом, только что закрылась.

(б) Цель связана с огромным эмоциональным содержанием, например, претендент заявил всем, что уверен в получении хорошего места, а затем узнал, что его кандидатуру отклонили.

(в) Человек по своей природе склонен к негативной реакции.

Негативная реакция может иметь несколько форм; наиболее часто встречающимися являются четыре.

(а) Агрессия — физическая, или вербальная, атака на предмет или человека, например брань в адрес хозяина пивной.

(б) Регрессия — возвращение к поведению, характерному для ребенка, например слезы или надутый, обиженный вид.

(в) Смирение — полное примирение с неудачей, апатия, уход, самоустранение; например, разочарованный отказом в продвижении сотрудник может начать опаздывать на работу, рано уходить и уклоняться от принятия каких-либо решений.

(г) Фиксация (закрепление) — настойчивое продолжение бесполезного, бессмысленного поведения, например, попытка стучать в дверь давно закрытой пивной, хотя совершенно ясно, что она уже не откроется.

9. Разочарование в процессе работы

Разочарования могут часто постигать работников организации в следующих случаях.

(а) Методы и стиль их работы могут жестко контролироваться, и это не то, что бы они выбрали, имея право выбора.

(б) Работа, которую выполняет сотрудник, может оказаться бессмысленной и ненужной.

(в) Жалобы и проблемы сотрудников решаются руководством совсем не так оперативно и внимательно, как им бы хотелось.

(г) Сотрудников не поставили в известность или они просто не могут понять причин принятых руководством решений, касающихся лично их.

Разочаровавшиеся в своей трудовой деятельности работники могут негативно реагировать, их поведение может принять следующие формы:

- опоздания, прогулы или систематические попытки отпроситься с рабочего места;
- низкое качество работы;
- нежелание брать на себя ответственность;
- склоки и препирательства с коллегами, споры с руководством;
- несчастные случаи на производстве, порча оборудования и производственный брак.

10. Снижение степени разочарования

Поскольку разочарование может иметь весьма серьезные последствия, следует приложить все усилия для снижения его степени или полного устранения разочарования среди работников. Может возникнуть ситуация, при которой разочарование работников неизбежно, поскольку размер оплаты труда одного работника уступает оплате труда другого, однако следует использовать всякую возможность снижения степени разочарования в трудовой среде, в частности, следующим образом.

(а) Сформулировать должностные обязанности таким образом, чтобы они подразумевали большую значимость.

(б) Улучшить отбор и подготовку сотрудников; работник будет более удовлетворен такой работой, которая для него подходит и специально для исполнения которой он был подготовлен.

(в) Следует отдавать должное усилиям и достоинствам работника, обеспечивая тем самым удовлетворение потребности более высокого порядка.

(г) Улучшение коммуникаций, совершенствование консультирования и процедур разрешения споров таким образом, чтобы на возможно более ранней стадии удавалось бы выявлять и устранять потенциальные причины разочарования.

11. Отчуждение

Отчуждение — это возникающее у работника ощущение, что его работа не подходит ему и не является важной частью его жизни, что он на самом деле не вписывается в трудовой коллектив. Обычно это ощущение связано с чувством недовольства, изоляции и тщетности усилий. Работники, испытывающие отчуждение, считают себя бессильными и подавляемыми. Работа превращается для них просто в средство существования. Отчуждение может заставить человека почувствовать себя глубоко несчастным; несомненно, оно может привести также к физическим или умственным недугам. Отчуждение может возникнуть как результат недостатка контактов с коллегами по работе и/или руководством, как результат авторитарного или патерналистского стиля руководства, или просто скуки от выполнения монотонной рутинной работы. Последствия отчуждения множественны: низкое качество продукции, прогулы, сопротивление каким-либо переменам, трудовые споры, разрушение межличностных взаимоотношений и т.д.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ

12. Теория ожидания Врума

Процесс мотивации можно объяснить и с иной точки зрения. Так, *теория ожидания* гласит, что усилия, направленные на удовлетворение потребностей, будут определяться мнением индивидуума о том, что он может ожидать в качестве результата своих усилий, который и принесет ему желаемое вознаграждение.

Согласно Вруму (*V.H. Vroom*), автору теории ожидания поведение индивидуума определяется:

(а) тем событием, наступления которого желает индивидуум;

(б) его оценкой вероятности наступления этого события;

(в) степенью уверенности индивидуума в том, что это событие удовлетворит его потребность.

Для иллюстрации сути этой теории представим, что трое работников желают получить карьерное продвижение с целью удовлетво-

рения их потребностей в самореализации (Маслоу) или потребностей в росте (Алдерфер). Первый работник полагает, что лучший способ для этого — занять видное положение в клубе компании и проводит там много свободного времени, уверенный в избрании его на одну из почетных должностей. Второй работник понимает как лучший путь к самореализации достижение высокой профессиональной квалификации, для чего он много работает по вечерам. Третий также воспринимает профессиональную квалификацию как наиболее приемлемый путь наверх, но не предпринимает попыток повысить ее, так как полагает, что не сможет выдержать испытания на подтверждение квалификации. Он также не пытается занять почетную должность в клубе компании, поскольку в отличие от первого работника, не считает что это — средство продвижения по служебной лестнице.

Люди обычно основывают свои прогнозы событий, которые могут произойти в будущем, на том, что происходило в прошлом. Следовательно, когда работник сталкивается с новой ситуацией, не имеющей аналогов в прошлом (например, с изменением его должности, новыми условиями работы и изменением рабочей среды), это вызывает неуверенность, которая может снизить уровень мотивации работника, поскольку он не имеет предыдущего опыта подобных событий и не представляет себе возможных последствий изменившихся обстоятельств.

13. Что вытекает из теории Врума

Теория Врума предполагает следующее.

(а) Руководство должно четко разъяснять работникам возможные последствия новой трудовой практики.

(б) Работники должны четко представлять себе взаимосвязь между прилагаемыми ими усилиями и вознаграждением, которое будет получено за эти усилия.

(в) Вознаграждение должно удовлетворять потребности работников.

(г) Сложные схемы вознаграждения (например, комплексные схемы премирования) вряд ли будут способствовать увеличению усилий работников, поскольку они не смогут напрямую соотнести более интенсивный труд с более высокой его оплатой.

14. Усилия и эффективность труда: Портер и Лоулер

Портер и Лоулер (*L.W. Porter* и *E.E. Lawler*) предприняли дальнейшее исследование взаимосвязи между усилиями, вознаграждением "

эффективностью труда; они пришли к выводу, что сумму усилий, вкладываемых в работу, определяют два фактора.

(а) Степень, в которой психологическое и денежное вознаграждение, полученные за работу, удовлетворяют потребности работников в:

- безопасности;
- уважении;
- независимости;
- персональном саморазвитии.

(б) Ожидания работника, что если он приложит больше усилий к выполнению работы, это приведет к получению вознаграждения, удовлетворяющего его потребности.

Таким образом, чем более привлекательной по мнению работника является данная форма вознаграждения, тем выше вероятность того, что напряжение его усилий приведет к этому вознаграждению, и тогда работник приложит к исполнению своей работы больше усилий.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

15. Теория мотивационной гигиены Герцберга

Американский психолог Герцберг (*F. Herzberg*) предложил к обсуждению теорию мотивации в процессе труда, которая делит факторы трудовой среды на два класса: с одной стороны, это мотиваторы, или удовлетворяющие факторы, с другой — гигиенические факторы, или факторы поддержания.

Герцберг разработал свою теорию на основе анализа ответов на два основных вопроса, предложенных им и его коллегами инженерам и бухгалтерам.

(а) Какие события в вашей трудовой деятельности привели к значительному повышению вашей удовлетворенности работой?

(б) Какие события в вашей трудовой деятельности привели к значительному снижению вашей удовлетворенности работой?

Полученные ответы показали, что в целом события, которые воспринимались респондентами как исключительно удовлетворительные, не противоречили тем событиям, которые воспринимались как исключительно неблагоприятные. Например, респондент мог ответить, что его работа не нравится ему из-за плохих условий, но

очень редко можно было встретить ответ, что работа нравится респонденту именно из-за хороших условий.

На основе этого анализа Герцберг пришел к заключению, что элементами работы, которые приносят удовлетворение, являются:

- достижения;
- признание;
- ответственность;
- перспективы карьерного продвижения;
- работа как таковая.

Он назвал эти факторы мотиваторами или приносящими удовлетворение.

Элементы, отсутствие или неадекватность которых в процессе работы вызывают неудовлетворенность, определены Герцбергом как:

- уровень оплаты труда;
- взаимоотношения в коллективе;
- тип осуществляемого за его работой контроля (наблюдения);
- политика компании;
- физические условия работы;
- дополнительные льготы.

Герцберг назвал эти факторы гигиеническими (поскольку по аналогии с дренированием и вывозом мусора они делают рабочую среду пригодной для труда), или факторами поддержания (поскольку они имеют тенденцию удерживать работника на его месте). Герцберг утверждал, что работник может покинуть компанию из-за того, что ему не нравятся условия работы или он считает неадекватной схему пенсионного обеспечения; но работник не будет мотивирован работать больше или лучше, если улучшатся условия работы или схема пенсионного обеспечения станет более приемлемой (при том, что они изначально были вполне адекватными).

Однако отсутствие достижений или недостаток возложенной на него ответственности вряд ли заставят работника оставить свое место, но если достижения появятся, а дополнительная ответственность будет на него возложена, работник будет более мотивирован. Герцберг признавал, что индивидуумы различаются по относительной важности, которую они придают мотиваторам и гигиеническим факторам; некоторые весьма озабочены достижением высоких показателей и признания, в то время как другие особо заинтересованы в уровне оплаты труда, установлении благоприятных взаимоотношений с коллегами и руководством и т.д.

16. Критический анализ теории Герцберга

Когда проанализировали опросы Герцберга с использованием его методов, полученные ответы в основном подтвердили его выводы. Однако при использовании других методов, например вопросников, были получены иные результаты. Выяснилось, что опросы почти не проводились среди работников физического труда. Метод исследований Герцберга, который можно рассматривать как способ саморекламы, вызывал ответы только определенного типа. Люди часто склонны описывать благоприятные события в своей карьере таким образом, чтобы подчеркнуть свои заслуги в этом успехе, большей ответственности или признании. Но при этом работники всегда стараются негативные события своей карьеры оправдать причинами, находящимися вне их контроля, например непоследовательностью коллег, плохим начальником или плохими условиями работы. Таким образом, успешные события своей карьеры они приписывают себе и своим достоинствам, а в негативных стремятся обвинить других и внешние обстоятельства.

Основное применение теория Герцберга нашла в повышении разнообразия или расширении служебных обязанностей работников нефизического труда. Можно было бы найти теоретическое подтверждение этого в иерархии потребностей и без выдвижения двухфакторной теории. Однако Герцберг подчеркивает, что улучшение и расширение дополнительных льгот или прочих условий работы не сможет мотивировать работников. Вновь возвращаясь к иерархии потребностей, мы можем объяснить это тем, что условия работы соответствуют потребностям более низкого класса, которые в современной промышленности и коммерции и так уже адекватно удовлетворены.

17. Мотивация и размер заработной платы

Предположение Герцберга о том, что деньги (заработная плата) скорее относятся к факторам гигиены, нежели к мотиваторам, вызвало множество споров и дискуссий. Аргументы, приводимые в пользу того, что деньги являются доминирующим мотиватором, заключаются в следующем:

(а) Высокий уровень заработной платы открывает доступ к дорогостоящим товарам, услугам и стилю жизни, которому большинство работников придают исключительно важное значение.

(б) Высокий уровень дохода показывает высокую профессиональную компетентность человека и служит показателем успеха. Это само по себе является мощным мотивационным фактором.

(в) Деньги могут одновременно удовлетворить много потребностей. Так, например, при помощи денег можно купить дорогостоящие предметы роскоши и удовлетворить потребность в уважении или вложить деньги в хобби, способствуя тем самым удовлетворению потребности в самореализации. Люди могут утверждать, что они не ценят денежное вознаграждение само по себе, но они все же желают то, что можно приобрести за деньги.

(г) Сопоставление уровня заработной платы сотрудника с заработной платой его коллег позволяет ему определить место своей должности в рамках организации и в рамках отрасли в целом.

Теперь приведем аргументы, *опровергающие* утверждение, что деньги — первичный мотивационный фактор.

(а) Работники могут опасаться, что если связанные с высоким уровнем заработной платы высокие показатели эффективности работы уже достигнуты ими, эти показатели могут рассматриваться руководством как норма и, следовательно, дополнительного повышения вознаграждения ожидать не приходится. Поэтому работники могут предпочесть менее интенсивно трудиться, хотя и за более низкое вознаграждение.

(б) Определение «хорошая оплата» является само по себе субъективным. Определенный уровень заработной платы может рассматриваться одним работником как превосходный, тогда как другой сочтет, что он ничтожно мал.

(в) Работники могут предположить, что предложение более высокой оплаты труда может подразумевать сокращение числа рабочих мест среди работников компании, включая, возможно, и их штатные единицы.

(г) Рабочие часто стремятся проявить свою независимость от руководства, это стремление может проявиться в форме создания тесно спаянных социально однородных рабочих групп, которые оказывают более мощное влияние на поведение работников, нежели перспективы высокой оплаты труда.

Независимо от того, являются ли деньги первичным мотиватором или не являются, это весьма удобный способ измерения приемлемости той или иной работы и показатель нормативов, ожидаемых от работника (например, через схемы премирования). Кроме того, повышение уровня оплаты труда, присуждаемое за высокую эффективность работы, может значительно усилить преданность работника компании и общий моральный климат.

Деньги — это, вероятно, лучший мотиватор именно в краткосрочном (по сравнению с долгосрочным) плане. В частности, следует обратить внимание, что увеличивающееся количество денег могло бы потребоваться для достижения эквивалентного прироста в степени удовлетворенности работника (например, исключительно высокая прибавка к заработной плате может быть необходимой для повышения мотивации работника, и так уже имеющего высокий уровень вознаграждения).

18. Теория справедливости и теория контроля в мотивации

Теория справедливости в мотивации предполагает, что основным фактором, влияющим на мотивацию, является личное мнение работника о том, насколько справедливо с ним обращаются на работе. Предполагается, что работники все время сопоставляют свой личный вклад в работу и уровень вознаграждения за нее с вкладом и уровнем вознаграждения своих коллег. Работник склонен чувствовать себя обиженным, если ему кажется, что его недооценивают. Если же результаты сопоставления кажутся ему справедливыми, т.е. затраченные работником усилия пропорциональны получаемому за них вознаграждению, то считается, что справедливость распределения соблюдена. В противном случае работник воспринимает соотношение между затрачиваемыми им усилиями и уровнем их вознаграждения как несбалансированное, несправедливое и ощущает дискомфорт и недовольство. В результате его усилия и мотивация могут значительно сократиться. Спорность теории справедливости заключается в субъективности, которая лежит в основе оценки работником своего собственного вклада в работу компании и вклада коллег, в трудности точного измерения индивидуального вклада работника и соотнесения его с уровнем вознаграждения, а также в том, что влияние и давление рабочих групп может легко перевесить соображения справедливости.

Развитием этой теории является *теория контроля* в мотивации, которая предполагает, что работники склонны сравнивать свое настоящее положение на работе и порученные задания с желаемыми (эталонными) стандартами и поэтому следует их мотивировать к такой работе, которая позволит свести к минимуму выявленные расхождения. Таким образом, эта теория предполагает, что источником мотивации является в конечном итоге восприятие индивидуумом привлекательности своей работы и предлагаемых ею возможностей личностного и профессионального совершенствования.

19. Практические методы мотивации работников

Среди многочисленных инструментов, известных как полезные и незаменимые для обеспечения мотивации работников, нужно упомянуть следующие.

- Поддержание в рабочих убеждения, что их ценят.
- Хороший пример, который подает высшее руководство компании.
- Обеспечение действенных двусторонних коммуникаций между работниками и руководством компании (см. п. 6.8).
- Уважение, доверие к работникам, наделение их полномочиями.
- Отношение к работникам как к сознательным ответственным людям, а не как к источнику и объекту эксплуатации.
- Создание в организации культуры, в которой преобладает сознание, что результаты хорошего труда хорошо вознаграждаются.
- Обеспечение подготовки в области менеджмента управляющим и контролерам.
- Превращение по возможности работы, выполняемой работниками, в увлекательное занятие.
- Установление дерзких целей (путем распределения между работниками ресурсов, необходимых для достижения этих дерзких целей).
- Обеспечение быстрой реакции (обратной связи) на уровень эффективности деятельности работников.
- Создание условий, в которых работник может полностью проявить все свои способности.
- Четкое информирование работников о том, что им следует делать, чтобы получить то или иное карьерное продвижение.
- Создание у работников чувства удовлетворения собой.
- Создание обстановки, при которой менеджеры прислушиваются к мнению своих подчиненных.
- Организация работы таким образом, чтобы работники ясно видели результаты своих усилий.
- По возможности обеспечение чувства уверенности работников в сохранности их рабочих мест.
- Разработка действенных процедур рассмотрения жалоб работников.
- Предоставление работникам возможностей приобрести новые умения и навыки, предложение карьерного продвижения достаточно квалифицированным и опытным работникам.

РАСШИРЕНИЕ ОБЪЕМА РАБОТЫ

20. Расширение объема работы и повышение разнообразия работы — определения

Должностные обязанности считаются расширенными, если работник начинает выполнять более широкий круг заданий аналогичного уровня сложности и ответственности, что и раньше.

Должностные обязанности считаются насыщенными (или расширенными), если работнику предоставляются большие, чем раньше, полномочия и свобода для принятия решений, когда от него ожидают применения умений, неиспользованных ранее при прежней работе. Это два примера расширения должностных обязанностей.

21. Последствия расширения объема работы и повышения разнообразия должностных обязанностей

И расширение объема работы, и повышение разнообразия должностных обязанностей представляют собой попытки создания в рамках должностных обязанностей работника возможностей для удовлетворения его честолюбия и самореализации. Считается, что более широкий набор обязанностей или решений заставит работника почувствовать свою важность, создаст у него чувство гордости за достигнутое положение и позволит более эффективно использовать его индивидуальные способности и возможности. Таким образом, работник получит удовлетворение от работы как таковой (внутреннее удовлетворение), а также удовлетворение от денежного вознаграждения и дополнительных льгот (внешнее удовлетворение).

Многие компании прибегают к практике расширения или насыщения должностных обязанностей своих работников, что способствует увеличению уровня их удовлетворенности работой. Эта практика в большей степени касается работников нефизического труда (как правило, менеджеров), по сравнению с работниками физического труда. Гораздо проще расширить обязанности работника умственного или творческого труда, поскольку они, как правило, не так четко определены, чем изменить содержание физического труда работника, чьи задания могут иметь высокую степень специализации и быть точно заданными как часть более сложного комплексного производственного процесса. Здесь может возникнуть конфликт между специализацией и развитием специфических умений, необходимых для эффективного осуществления производственного

процесса, и создания модели более расширенных или обогащенных должностных обязанностей для повышения уровня удовлетворенности работника. В погоне за увеличением значимости работы есть опасность так расширить должностные обязанности, что возникнет угроза существенного снижения производительности труда. Результатом может стать такой курьезный компромисс между эффективностью работы и уровнем удовлетворенности от нее, когда работник вместо одного вида бессмысленной работы станет выполнять несколько видов такой же бессмысленной работы.

Увеличение должностных обязанностей может натолкнуться на сопротивление со стороны профсоюзов из-за возможного стирания граней между разными уровнями квалификации. Это практически неизбежно потребует увеличения оплаты труда. Ведь более широкие или более содержательные должностные обязанности с точки зрения квалификационной характеристики должностей должны отмечаться увеличением оплаты за их выполнение. По этим причинам работодатель может сомневаться в необходимости увеличения должностных обязанностей работников, поскольку выигрыш от этого для него не совсем ясен, тогда как дополнительные затраты могут быть весьма существенными.

22. Ротация должностных обязанностей

Работодатель может избежать некоторых трудностей, связанных с увеличением должностных обязанностей, используя взамен *ротацию должностей*. Работников можно обучить выполнению нескольких несложных операций, и они будут время от времени меняться рабочими местами. Более высокая степень удовлетворенности работой в этом случае обеспечивается тем, что работник, поочередно работая на нескольких участках, начинает лучше представлять себе весь производственный процесс в целом. Кроме того, более высокая взаимозаменяемость работников выгодна и руководству, поскольку это снимает остроту проблем в период повышенной заболеваемости. Использование ротации не требует перестройки производственных методов, а повышение уровня оплаты труда, если и требуется, то незначительное.

Не все индивидуумы одинаково положительно реагируют на расширение, повышение разнообразия должностных обязанностей или ротацию. Некоторые работники не выглядят высокомотивированными из-за возможности удовлетворить более высокие потребности или ожидают получить это удовлетворение не от своей работы, а из других источников. Некоторые сопротивляются любой попытке наделить их функцией принятия решений; они утверждают,

что менеджеры именно для того и существуют, чтобы принимать решения.

23. Взаимосвязь между степенью удовлетворенности своей работой и производительностью

Несмотря на то, что здравый смысл заставляет предполагать, что работник, находящий удовлетворение в своей работе, склонен иметь более высокую производительность, чем тот, кто не удовлетворен работой, многочисленные исследования доказывают, что это не так: удовлетворенность работой и производительность труда не связаны между собой. Возможно, что лишь в некоторой степени удовлетворенность работой может быть связана с производительностью, т.е. удовлетворенный работник может иметь низкую производительность труда, а работник, не удовлетворенный своей работой, может работать более производительно, или наоборот. Более подробный анализ может дать по крайней мере частичное объяснение этого очевидно иррационального положения.

Ожидание, что сотрудник, если работа его удовлетворяет, будет работать больше, отражает в основном патерналистский подход со стороны работодателя. Предполагается, что сотрудник за предоставление удовлетворяющей его работы будет стараться соответствовать пожеланиям работодателя или, поскольку он удовлетворен своей работой, неизбежно проявит энтузиазм, сознательность и настойчивость и поэтому производительность труда будет выше. Однако более реалистично допустить то, что работник может не испытывать никакого чувства благодарности к своему работодателю и что его энтузиазм в работе может либо проявляться в форме, неважной для работодателя, например излишний упор на точности, либо может быть вызван другими соображениями, например желанием соответствовать групповым нормам производительности.

С точки зрения сотрудника работа может вознаграждаться поразному: деньгами, дружескими отношениями с коллегами, социальным статусом. При одних обстоятельствах более старательная работа может увеличить размер этих вознаграждений, при других — сократить. Социальный статус и достижения, которые, как следовало бы ожидать, должны обусловливать более высокую производительность, — это потребности, которые зачастую очень мало значат для работника или удовлетворение которых работник рассчитывает получить не от работы, а из другого источника. Вполне вероятно, что работник, не любящий свою работу, трудится добросовестно из страха потерять место, или его привлекает высокий уровень оплаты его труда, или он просто может считать, что напряженная ра-

бота помогает скоротать время. В то же время многие работники, особенно высококвалифицированные профессионалы, морально заинтересованы в своей работе, они сочетают высокое удовлетворение от нее с высокой производительностью. Это происходит, вероятно, потому, что они мотивированы преданностью своей профессии, своему искусству больше, чем лояльностью по отношению к своему работодателю. Взаимоотношения между производительностью и мотивацией работников исключительно сложна, и в этой области многое еще предстоит сделать.

24. Удовлетворение от работы и затраты

Несмотря на то, что менеджер, успешно справляющийся с задачей повышения удовлетворенности сотрудников его подразделения работой, может получать, а может и не получать выгод от повышения производительности их труда, он, вероятно, заметит, что затраты на обеспечение работы его подразделения снижаются. Высокая текучесть кадров и прогулы могут быть исключительно дорогостоящими для компании, и эти потери можно значительно сократить, если сделать работу более удовлетворяющей сотрудников. Однако руководитель может быть уверен, что затраты на внесение изменений в должностные обязанности (которые могут привести к меньшей эффективности производственных методов и более высоким ставкам оплаты труда) не будут перекрыты ожидаемой экономией.

25. Понятие совокупного вознаграждения

Сотрудник может получать за свою работу внешнее (явное) вознаграждение (заработную плату и дополнительные льготы) и косвенное вознаграждение (дружеские взаимоотношения, социальный статус, самореализацию). Совокупное вознаграждение представляет собой восприятие работниками общей ценности всех видов вознаграждения. Например, индивидуумы различаются по тому, какую ценность они придают достижениям по сравнению с оплатой труда или возможностям карьерного продвижения по сравнению с безопасностью. Со своей стороны, работодатели признают, что одни виды вознаграждения компенсируют отсутствие других; работа, требующая высокого морального духа, например работа по социальному обеспечению, обычно имеет низкий уровень оплаты, и компания, которая традиционно предлагает своим работникам практически полную безопасность их рабочих мест, может иметь более низкие ставки оплаты труда, чем компания, имеющая репутацию скорой на прием и увольнение работников.

Работодатели и наемные работники могут иметь разные представления о вознаграждении, которое следует получать от различных видов работы. Изменения условий труда, рассматриваемые работодателем как улучшения, могут не восприниматься как таковые работниками, например новый офис с открытым планом, представляющий собой одно помещение с перегородками вместо отдельных небольших кабинетов. Иногда способ, которым достигается решение, и подразумеваемые им перемены гораздо более важны, нежели изменение само по себе.

26. Отсутствие на рабочем месте

Прогулы и пропуски — это основной источник денежных потерь и нарушения работы в британских компаниях. В настоящее время промышленность Великобритании теряет из-за прогулов ежегодно около 200 млн рабочих дней за счет намеренной неявки на работу. В среднем каждый работник отсутствует на своем рабочем месте 11 дней в году, каждый день до 7% работников типичной крупной британской компании отсутствуют на работе — этот показатель в четыре раза больше, чем аналогичный по ведущим международным конкурентам из других стран. Потери, связанные с пропусками, включают снижение уровня производства, необходимость оплаты больничных листов, необходимость затрат дополнительного рабочего времени для выполнения работы отсутствующего работника, спешка в результате необходимости переноса сроков реализации проектов, срыв поставленных сроков исполнения заданий, дополнительная офисная работа и накладные расходы (на телефонные звонки, оформление больничных листов и т.д.) и проч. К факторам, обусловливающим невыход на работу, относятся следующие.

(а) *Характер работы*: тяжелые физические условия, монотонность и скука, неудобное рабочее время, стрессы, неудовлетворительные межличностные отношения, плохое руководство и контроль.

(б) *Личностные характеристики самого сотрудника*: индивидуальная нерасположенность к работе, возраст и пол (молодые люди и женщины, как правило, в среднем чаще отсутствуют на работе, чем прочие работники), стаж работы (те, у кого стаж больше, менее склонны к прогулам и пропускам работы), состояние здоровья, тяготы семейных обязанностей, личные взгляды работника и его мнение относительно постоянного посещения работы, трудности проезда к месту работы.

(в) *Мотивационные факторы*: схемы поощрения (премии, специальное вознаграждение за отсутствие пропусков), доступность оплаты

больничных листов, доля сдельной оплаты труда (см. п. 14.2), эффективность разъяснительной работы руководителя, направленной на убеждение работников работать без прогулов, готовность компании применять дисциплинарные меры к прогульщикам (официальные предупреждения, удержания из заработной платы и прочие виды наказаний вплоть до увольнения и т.д.).

Следует обратить внимание на взаимосвязанность этих факторов, например, женщины в среднем имеют больше прогулов, чем мужчины, но они, как правило, чаще выполняют скучную утомительную работу и занимают менее престижные в социальном отношении должности.

Меры по снижению количества прогулов включают пересмотр должностных обязанностей и ротацию. Они придают большую привлекательность работе, активизируют участие работников в принятии решений, в процессе подбора и отбора персонала, помогают тщательнее изучать кандидатуры претендентов на должность и узнавать их мнение о прогулах, оказывать консультации работникам, применять гибкие графики работы и распределять виды работ, вести кадровые записи для выявления наиболее часто отсутствующих работников и определять виды работ, связанные с наибольшим количеством пропусков.

27. Жалобы (трудовые конфликты)

Жалобы (трудовые конфликты) работников могут быть вызваны внешними обстоятельствами, такими, как создание работодателем условий работы, вредных для здоровья, и внутренними причинами, например чувством неблагополучия и/или разочарования. Жалобы внешнего происхождения можно устранить путем изменения обстоятельств внешней среды работы, вызывающих их: восстановлением контрактного права, улучшением условий труда, созданием дополнительных выгод и т.д. Трудовые конфликты, которые спровоцированы внутренними причинами, имеющими отношение к душевному состоянию работника, лучше всего поддаются разрешению при помощи недирективного консультирования (см. п. 16.16).

Многие трудовые конфликты возникают скорее от простого непонимания, нежели от глубокого конфликта интересов. В этом случае достаточно просто четко расставить все точки над i, и проблема будет устранена. Мелкие конфликты могут проистекать от недостатков или сбоя во внутриорганизационных коммуникациях, от чувства ревности, межличностного соперничества или от споров между подразделениями. Подобные проблемы легко решить простым увеличением потока информации в пределах организации,

четким распределением обязанностей и полномочий работников и подразделений и укреплением сотрудничества между структурными подразделениями организации.

Ни одна организация не управляется столь совершенно, чтобы ее работники никогда не ощущали потребности пожаловаться на что-либо. Даже если компания стремится к тому, чтобы быть идеальным работодателем, и то ее персонал может считать, что некоторые жалобы оправданны, хотя объективно они не имеют под собой почвы. Хорошо продуманные процедуры рассмотрения трудовых конфликтов позволяют компании с легкостью решать эту проблему, быстро и справедливо, не заставляя работников прибегать к забастовочным мерам. Официально принятые процедуры рассмотрения жалоб сводят к минимуму вероятность принятия непоследовательных решений: они демонстрируют, что работодатель старается быть справедливым. И естественно, отсутствие подобных официально закрепленных процедур значительно ослабляют позиции работодателя в случае, если трудовой конфликт в конце концов рассматривается в судебном порядке.

Процедура рассмотрения жалоб представляет собой установленный набор взаимоприемлемых правил, которые позволяют руководству и недовольному работнику разрешать жалобу. Эти правила пресекают возможность безответственного поведения сторон, предусматривают добросовестное отношение сторон и обеспечивают их справедливость и беспристрастность. Официальная процедура рассмотрения трудовых конфликтов имеет и другие положительные стороны.

(а) Обеим сторонам известно и понятно, каким образом подается и рассматривается жалоба.

(б) Руководители и представители профсоюза, рассматривающие трудовые конфликты, периодически сменяются за счет продвижений по службе, ухода в отставку и переводов и новых назначений. Однако существование письменных правил рассмотрения жалоб обеспечивает постоянство и бесперебойность этого процесса.

(в) Письменные правила четко обозначают важнейшие моменты процесса рассмотрения жалоб: указывают ответственного за принятие решений по разрешению конфликтов, устанавливают временные сроки регистрации жалобы и подачи апелляций и т.д.

(г) Ведение официальных протоколов рассмотрения трудовых конфликтов устраняют почву для последующих споров и неясностей относительно того, как проходило обсуждение и что было решено.

д) Работники уверены в том, что какие бы проблемы ни возникали, они имеют возможность дойти со своими жалобами до высшего руководства компании.

Однако существуют аргументы в пользу неформального (неофициального) рассмотрения трудовых конфликтов. Формализация процесса рассмотрения трудовых конфликтов снижает возможность проявления гибкости, поскольку уже имеющиеся прецеденты заставляют применять в будущем одни и те же установленные правила. Вокруг политики рассмотрения и разрешения конфликтов устанавливается свой мини-порядок, со своим протоколом, нормами и правилами толкования. В этих условиях становится невозможным закрыть глаза на некоторые небольшие недостатки, независимо от условий, в которых они проявились.

Контрольные задания к гл. 4

1. Каковы три основных предположения, лежащих в основе учения о мотивации?
2. Что представляет собой иерархия потребностей?
3. Дайте определение разочарованию; приведите примеры проявления в результате разочарования позитивной и негативной реакций.
4. Рассмотрите подход к мотивации с позиций ожиданий.
5. Дайте определение и приведите примеры расширения и насыщения должностных обязанностей.
6. Каковы основные источники трудовых конфликтов работников?
7. Перечислите основные причины, приводящие к прогулам.
8. Не так давно появились нападки на систему квалификационной характеристики должностей как на «одно из препятствий на пути серьезных организационных перемен в большинстве крупных организаций». Считается, что работников следует оценивать и вознаграждать по их личному вкладу, а не по тому, какую работу и на какой должности они выполняют. Насколько вы согласны с подобной критикой квалификационной характеристики должностей? Приведите свои аргументы.
9. Одним из последствий развития новых технологий является увеличение числа скучных и монотонных видов работы. Какие факторы следует принимать во внимание в качестве ключевых при рассмотрении содержания должностных обязанностей?

5

ТЕОРИИ НАУЧЕНИЯ И ОБУЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Определение

Обучение — это достаточно постоянные изменения поведения, происходящие в результате накопления опыта[1].

Данное определение подразумевает, что обучение имеет место только тогда, когда индивидуум проявляет различия в поведении, например, когда он может подтвердить знание новых фактов или сделать что-либо, чего он не мог сделать раньше. Изменения в поведении, обусловленные возрастом или травмой, не могут служить примерами обучения. Однако если травмированный человек нашел способ приспособиться к своему увечью, то его новое поведение может рассматриваться как результат обучения; это — натренированное поведение.

2. Основные термины в области научения

При изучении психологии научения необходимо понимать значения четырех важных терминов — побуждение, стимул, ответная реакция (отклик, ответ) и закрепление. В приведенных определениях понятие «организм» относится как к человеку, так и к животным.

(а) *Побуждение* — это необходимое условие возникновения готовности к действиям или поведению. Это обстоятельство, при котором организм желает удовлетворить свою потребность.

(б) *Стимул* — знак или сигнал, который провоцирует реакцию. Обычно он передается (выражается) видом, звуком, запахом или прикосновением. Например, звук телефонного звонка побуждает нас снять трубку, или изменение цвета материала (предмета) заставляет нас изменить цвет используемой краски.

---

[1] При чтении главы следует отличать термин «научение», который используется в бихевиоризме (психологии поведения) преимущественно в связи с выработкой классических условных рефлексов, от термина «обучение», обозначающего совместную целенаправленную деятельность обучаемого и обучающего. — *Прим. ред.*

(в) *Ответная реакция* — поведение, являющееся результатом стимулирования (даже если представляется невозможным выявить стимул). Как правило, с определенным стимулом связывается определенная ответная реакция, так что одно автоматически влечет за собой другое, например, переключение скорости автомобиля при приближении к повороту. Предметом производственного обучения во многом является именно установление подобных ассоциаций, или связей.

(г) *Закрепление* — любое событие или объект, который усиливает реакцию, заставляя ее либо продолжать, либо усиливать, путем обеспечения организма неким вознаграждением. Так, собака после выполнения трюка может быть вознаграждена либо лакомством, либо дружеским похлопыванием (поглаживанием) и ласковым словом. Человека, обучающегося вождению автомобиля, инструктор может похвалить за плавное переключение скоростей.

3. Формирование классического условного рефлекса

Эксперименты, проводимые с животными, позволили выявить два важных процесса в научении: классическое и оперантное формирование условных рефлексов.

Формирование классического условного рефлекса в первую очередь связано с работами русского психолога и физиолога Павлова. Его классический эксперимент в этой области происходил следующим образом.

(а) *Первая стадия* — собаке, испытывающей голод (побуждение), показывают пищу (стимул). В пасти собаки выделяется слюна (ответная реакция). Наконец, собаке позволяют съесть пищу (закрепление).

(б) *Вторая стадия* — как и предыдущая, но когда собаке показывают пищу, звонит звонок.

(в) *Третья стадия* — пищу собаке уже не показывают, только звонит звонок. При звуке звонка пасть собаки наполняется слюной.

Таким образом, сейчас у собаки уже выработана условная реакция в ответ на новый стимул. Поскольку эта ответная реакция (выделение слюны) — рефлекторное действие, т.е. не поддающееся контролю сознания, оно называется *условным рефлексом*.

Проведением различных вариаций этого эксперимента Павлов сумел доказать, что собаки невосприимчивы к цвету, но могут отличить круг от эллипса.

Вполне возможно, что определенные предрассудки и страхи человека могут быть результатом классического процесса формирования

условного рефлекса. Например, американский психолог сумел выработать у своего маленького сына ужас перед плюшевым медвежонком, поскольку всякий раз, когда медвежонок попадал в поле зрения ребенка, отец издавал громкий звук. Позже он устранил этот условный рефлекс путем закрепления ассоциации плюшевого медвежонка с любимым фруктовым желе сына. Хотя выработка классических условных рефлексов может способствовать развитию определенных личностных черт характера, оно имеет очень малое значение для обучения персонала в рамках промышленности и коммерции.

4. Оперантное формирование условного рефлекса

Этот процесс, который гораздо более приложим к обучению человека, связывается с именем американского психолога Скиннера (*B.F. Skinner*). Типичный эксперимент Скиннера выглядит следующим образом.

(а) Сконструирована специальная клетка, на одной стенке которой имеется рычаг, а на другой — ящичек для корма. Если надавить на рычаг, в кормушке появляется пища из встроенного в клетку контейнера.

(б) Животное (очень часто это голубь), которое испытывает голод, помещается в клетку. В конце концов в процессе хаотичного движения по клетке голубь какой-либо частью тела дотрагивается до рычага и надавливает на него. Это высвобождает из контейнера пищу, которую голубь съедает. После нескольких случайных повторений этой последовательности событий голубь начинает понимать связь между нажатием на рычаг и появлением в кормушке корма. Вид рычага (стимул) приводит к ответной реакции — надавливанию на него. Затем появившийся в результате этого корм съедается (закрепление). Это пример научения, поскольку, накопив опыт, голубь ведет себя теперь иначе, чем прежде.

(в) После того как поведение подобным образом установлено, более действенными становятся нечастые закрепления, а не закрепление каждой ответной реакции (сравните с людьми, которым в процессе научения всякий раз, как они что-то сделают, говорят, что они молодцы).

(г) Поведение может быть скорректировано при помощи оперантного формирования условного рефлекса, иными словами, его можно сделать более точным и менее общим. Например, голубей научили играть в настольный теннис, исполнять несложные пьески на детском пианино и даже выбирать и отбраковывать таблетки неправильной формы на фармацевтической фабрике с помощью нажатия

клювом на рычаг, когда готовые таблетки двигались мимо голубя по ленте конвейера.

Оперантное создание рефлексов отличается от классического в ряде аспектов.

(а) Животное не пассивно, оно проявляет активность (отсюда термин оперантное).

(б) Его поведение инструментально в получении награды или закрепления, при классическом создании рефлексов вознаграждение не имеет особого значения.

(в) Оно обучает новому поведению, в отличие от обеспечения проявления уже существующей реакции на новый стимул.

(г) Поведение животного контролируется его сознанием, это не рефлекторное действие.

Конечно, существует критика теории оперантного создания рефлексов; особенно подвергается ей предположение, что выводы о человеческом поведении могут быть сделаны на основе наблюдения за поведением животных. Эксперименты на животных могут раскрыть множество интересного о психологии кошек, собак, крыс и голубей, но их результаты не применимы к психологии человека. У животных имеются мотивации, которые, возможно, в корне отличаются от мотиваций человека, и бессловесных животных нельзя спросить, почему они ведут себя тем или иным образом. Кроме того, модель оперантного обусловливания мало что говорит о том, как развивается процесс понимания научения и способность проникать в суть, как люди «учатся учиться» и какими средствами передаются базовые понятия о пространстве, времени, логике и т.д. Более того, эта модель игнорирует вопрос о том, *кто* должен разрабатывать курсы подготовки (тренировки) и *какие темы* должны затрагиваться в процессе подготовки.

ОБУЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА

5. Применение экспериментов над животными в процессе обучения человека

Создание классических условных рефлексов не подходит для обучения человека в процессе его трудовой деятельности в промышленности и коммерции, поскольку оно не имеет дела с ответной реакцией, контролируемой сознанием. Оперантное формирование рефлексов

имеет одно очень специфическое применение — запрограммированное обусловливание (см. п. 22.11), но более всего оно ценно в закреплении моделей поведения, которым необходимо следовать, если вы хотите, чтобы обучение было успешным. Однако следует иметь в виду, что оперантное научение у животных как субъектов обучения происходит путем проб и ошибок, тогда как большинство людей учатся путем копирования и получения словесной и графической информации. Рассмотрим в качестве примера формирование навыка ручного труда.

(а) Обучающийся должен быть мотивирован (т.е. иметь побуждение) завершить курс и должен четко представлять себе выгоды от этого, например повышение оплаты труда, другая, более престижная должность или удовлетворение от обладания новым умением.

(б) В процессе обучения индивидуальная мотивация должна поддерживаться различными способами:

- установлением и достижением промежуточных целей — путем разбивки общей задачи на отдельные завершенные части или элементы; каждый с заранее заданным стандартом исполнения, которого должен достичь обучающийся;;
- конкуренцией — хотя ее не следует заводить слишком далеко; конкуренция между обучающимися нередко хорошо мотивирует;
- демонстрацией полезности, нужности — следует разъяснять обучающимся цель любого теоретического багажа или упражнения;
- поддержанием на должном уровне внимания обучающегося.

(в) При составлении программы следует сделать однозначно четкими и понятными стимулы и содержание ответной реакции. Если программа обучения не структурирована самым тщательным образом, распознавание соответствующего стимула в череде многих привходящих ощущений или соответствующая ответная реакция на конкретный стимул может вызвать у обучающегося определенные трудности.

(г) В процессе прохождения программы обучения следует закреплять ответную реакцию обучающегося через определенные интервалы времени, естественно, не лакомствами, а гораздо менее материальными наградами.

- Для человека исключительно мощным закреплением является знание результатов обучения. Обучающегося следует постоянно информировать о прогрессе, которого он достиг в процессе обучения или с помощью инструктора, или путем обратной связи относительно конечной цели. Психолог Барт-

летт (*F.C. Bartlett*) из Кембриджа сказал: «Не очевидно, что практика приводит к совершенству, но вполне очевидно, и можно это утверждать, что практика, результаты которой известны, приведет к совершенству».

- Похвала инструктора является сильнейшим методом закрепления. Но инструктору следует избегать критики и наказаний обучающегося, это ведет к закреплению неверных методов обучения, поощряет неконструктивное поведение и может вызвать у обучающегося антипатию к инструктору и задаче обучения.

Принципы оперантного обусловливания, таким образом, показывают, как можно получить наилучшие результаты подготовки и обучения в сфере промышленности и коммерции. Другие важные факторы в процессе обучения человека, которые выведены не из экспериментов с животными, рассмотрены в главе далее.

6. Прочие факторы обучения человека

Принципы, описание которых приводится ниже, представляют собой обобщения и тенденции, но никак не научные закономерности, их истинность варьируется в зависимости от способностей и умений обучающегося, а также от природы изучаемого предмета.

(а) *Изучение в целом* или *изучение по частям* — общая задача, подлежащая изучению, часто преподается по частям, если в ее составе имеются сложные понятия или необычные специфические ассоциации между стимулами и ответной реакцией. Известно, что мотивация выше при изучении предмета в целом, а не по частям, особенно когда обучающиеся обладают достаточно развитым интеллектом. Методы общего изучения также предпочтительны, когда общая задача теряет основную часть своего смысла, если она преподается не целиком, а будучи разбита на части. Таким образом, преподаватель должен решить, какой метод он выбирает, тщательно соотнеся сложность предмета и мотивацию при его изучении. Если предмет преподается по частям (части А, В, С и т.д.), наилучшие результаты, как было установлено, дает следующий алгоритм действий:

- изучение А, затем проведение практики по А;
- изучение В, затем проведение практики по А+В;
- изучение С, затем проведение практики по А+В+С и т.д.

При таком методе обучения та часть, что была изучена раньше, например А, не забывается при изучении последующих частей, и общая задача постепенно становится все яснее для обучающегося.

(б) *Распределение практики* — следует избегать постоянного обучения: либо делать перерывы, либо чередовать практические занятия с изучением теоретических положений. В целом, периоды обучения должны быть короче в начале программы обучения и постепенно удлиняться по мере прогресса. Другое обобщение заключается в том, что комплексный или сложный материал требует для усвоения более коротких занятий, чем простой и несложный.

(в) *Плато обучения* — графическое выражение взаимоотношения между эффективностью работы (производительностью) и временем подготовки (обучения) называются кривыми роста производительности. На рис. 5.1 и 5.2 представлены кривые обучения соответственно для простой и сложной задачи. Кривые можно интерпретировать с точки зрения способностей обучающегося и мотивации. Рис. 5.3 показывает, что в течение второй и третьей недели обучающийся практически топтался на месте, начиная с четвертой недели и далее обучающийся демонстрировал значительный прогресс. Горизонтальный фрагмент кривой (в течение второй и третьей недели) носит название «плато производительности»: его можно встретить во многих ситуациях, когда кажется, что обучающийся с начала действия программы топчется на месте. Существует несколько объяснений наличия плато производительности:

- Обучающийся временно обескуражен возросшей сложностью задачи, он потерял мотивацию.
- В течение первого периода программы обучения обучающийся проявил несколько неверных ответных реакций, которые должны быть устранены, если предполагается достичь прогресса в его обучении.
- Обучающийся хочет вернуться к уже изученному материалу и понять его значимость.
- В случае, когда речь идет об обучении по учебнику, новая задача может содержать некоторые сложные восприятия или ассоциации между стимулом и ответной реакцией. Если до этого момента обучающийся мог достигать прогресса простым копированием предложенных заданий, то после этого момента он должен глубоко понять и мысленно преодолеть эти трудности. Обучающийся индивидуум должен увидеть и осознать важность различных знаков и ответных реакций и осознать, как одна итерация координируется с другими. После достижения этого уровня понимания обучающийся способен проявить значительный прогресс в обучении.



Рис. 5.1 Кривая роста производительности — простая производственная задача



Рис. 5.2 Кривая роста производительности — сложная производственная задача

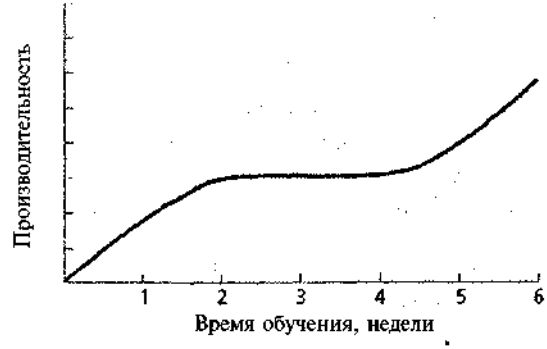


Рис. 5.3 Кривая роста производительности, отражающая плато производительности

Плато производительности можно сократить или вовсе устранить, если изучаемый материал тщательно проанализирован и изложен таким методом, который предполагает возможность возникновения трудностей у обучающегося, а не просто бросает его на произвол судьбы. Примером подобного подхода является анализ заданий (см. п. 21.5).

Прочие теории обучения

Не все еще известно о процессе обучения, и бихевиористская модель оперантного создания рефлексов, рассмотренная выше, является всего лишь одним из множества подходов к этому процессу. В соответствии с оперантным формированием рефлексов обучение — это процесс, *основанный на ответных реакциях*, когда обучающийся не принимает никакого участия в определении предметов, подлежащих изучению, или выборе методов обучения. Полезность этого процесса оспаривается школой *действенного обучения*, которая рассматривает обучение преимущественно как активный процесс, который предполагает взаимодействие индивидуума со средой. Обучение рассматривается как проявление общего интеллектуального развития, которому нет необходимости зависеть от таких факторов, как стимул и ответная реакция. Например, люди изучают такие категории, как время, пространство, логика, отвлеченно, без какой-либо связи с оперантным созданием рефлексов.

Защитники теории действенного обучения утверждают, что обучение происходит тогда, когда люди приспосабливают свои взгляды и восприятия к соответствию со своими попытками установить связь с внешним миром. Считается, что мозг выполняет функцию, аналогичную той, что выполняют средства, способствующие пищеварению: он постоянно усваивает, интерпретирует и перерабатывает новый материал.

Другим подходом является модель *социального обучения*, которая предполагает, что индивидуум обладает интеллектом, который с самых первых дней его жизни стремится осознать и понять события и окружающую действительность. Социальное обучение как подход подразумевает следующее.

(а) Огромная часть обучения человека происходит в результате наблюдения за окружающим миром и другими людьми. Будучи на работе, индивидуум учится поведению, пониманию и восприятию мира таким же образом, что и работники, выполняющие аналогичные рабочие роли и занимающие аналогичное положение.

(б) Провалы обучающегося в попытке научиться обычно происходят от неправильного управления процессом обучения, а не от неспособности обучающегося.

(в) Индивидуумы взаимодействуют и, следовательно, обучаются не только в социальной, но и в материальной среде.

Познавательная модель обучения — это еще одна альтернатива оперантному созданию рефлексов. Познание — мыслительный процесс, который управляет приобретением знаний. В него включается интуиция, восприятие, воображение и аргументация. Познание касается того, как люди приобретают идеи и как формируется их восприятие. Соответственно этому познавательная модель рассматривает обучение как процесс, при котором индивидуумы начинают понимать смысл своего жизненного опыта, который они постоянно подвергают переоценке с целью достижения лучшего понимания внешней среды, в которой действуют. Эта теория подразумевает следующее.

(а) Для того чтобы состоялся процесс обучения, обучающийся должен постоянно и активно взаимодействовать (быть вовлеченным) с изучаемым материалом, который он должен воспринимать как ценный, полезный и прямо подходящий к требованиям обучения.

(б) Поскольку познание происходит в результате комплексных взаимодействий мыслей, эмоций, наблюдений и опыта, процесс обучения не может быть низведен к простому соотношению стимулов и ответных реакций, как предполагают бихевиористы.

8. Память

Необходимым условием процесса обучения является сохранность информации, т.е. ее необходимо запомнить. Обратите внимание (это важно), что неспособность обучающегося продемонстрировать полученные знания скорее может быть результатом не его неспособности, а неумения воспроизвести то, что было изучено. Причин этому может быть несколько.

(а) Разрушение заученной информации, т.е. долгое неиспользование привело к тому, что часть ее забылась. Память, однако, редко пропадает совсем, и ее можно восстановить десятилетия спустя после того или иного события.

(б) Вмешательство информации, касающейся других предметов, в конкретную информацию, «отложенную на хранение», например, противоречия между тем, что было выучено давно, и тем, что при-

нось изучить относительно недавно, или путаница в информации, относящейся к разным предметам. Последнее может испытывать студент, который день и ночь интенсивно готовился к сдаче экзамена по химии, пытаясь вспомнить какие-то исторические факты. Однако знания по истории накануне сдачи экзамена по этому предмету могут тормозить память студента при попытке вспомнить материал по химии.

(в) Блокирование памяти. Иногда люди знают, что располагают ответом на вопрос, но тщетно пытаются вспомнить его. Ответ так и вертится на языке, хотя толком не вспоминается. В настоящее время мало еще известно об этом физиологическом феномене.

(г) Подавление, т.е. запрятывание болезненных воспоминаний, чтобы избавиться от чувства беспокойства, связанного с ними. Некоторые воспоминания могут быть так глубоко подавлены, что для их восстановления требуется вмешательство психотерапевта и/или медикаментозное лечение.

Забывчивость

Известно, что некоторые события и ситуации провоцируют забывчивость. В их число входят:

- неспособность или недоступность практики;
- недостаточное повторение важных пунктов в процессе обучения;
- индивидуальный отказ распознать важность данного пункта, поскольку он противоречит внутренней системе ценностей данного человека или по каким-либо причинам не нравится ему;
- конфликты между новой информацией и тем, что было изучено и усвоено в прошлом;
- ранее приобретенный негативный опыт обучения.

Информация, являющаяся необычной или интересной в практическом смысле, менее подвержена забываемости (даже если она малозначима для человека), чем информация, являющаяся рутинной. Это выдвигает на первый план необходимость заострения внимания обучающегося на важных пунктах, при этом вся остальная информация уравнивается, т.е. запоминается лишь в общих чертах.

Теория двойственной памяти

Эта теория предполагает, что индивидуум может перемещать большие объемы информации из краткосрочной памяти в долгосрочную путем комбинирования небольших частей информации в большие

информационные блоки. Однако это возможно, если обучающийся понимает каждую мелкую часть информации и поэтому способен разместить эти части в смысловом контексте. Примерами могут служить запоминание телефонных номеров путем разбивки их на трех- или четырехзначные группы, или заучивание стихотворения или песни по строкам одна за другой (каждая строка должна содержать всего несколько слов).

Успешной работе памяти очень способствует понимание. Запоминание информации, которая непонятна, представляет исключительную сложность. Этот факт имеет много последствий для обучения, особенно для изучения по частям, о чем упоминалось в п. 6 данной главы.

ПЕРЕНОС ЗНАНИЙ

9. Перенос знаний

Если человек обучился выполнению задачи А, а затем — задачи В, которая во многом аналогична А, то в какой степени это повлияет на его знание задачи В? Если изучение задачи В дается человеку легче вследствие знания задачи А, то это является *позитивным переносом знаний*, а если это затрудняет изучение задачи В, то такая ситуация носит название *негативного переноса знаний*. Существуют две теории, объясняющие перенос знаний, — теория идентичности элементов и теория переноса знаний через принципы.

(а) *Идентичность элементов* — эта теория гласит, что если части задачи А идентичны частям задачи В, будет иметь место позитивный перенос знаний при изучении этих частей задачи В. Например, обязанности двух офисных должностей различаются, но общее у них — это осуществление в алфавитном порядке телефонных звонков и упорядочение данных. Клерк, переведенный с первой работы на вторую, при обучении будет иметь преимущество по сравнению с тем, кто будет переведен на эту работу с совершенно другой работы; его преимущество будет основано на возможности переноса уже имеющихся знаний по осуществлению телефонных звонков и упорядочению информации.

К сожалению, эта теория, хотя и очевидно привлекательная, трудна для практического применения. Фактически элементы работы могут быть не столь идентичны, как кажется на первый взгляд. Например, обзвон клиентов может проводиться с разными целями: сбор причитающейся платы и оказание консультаций, или сущест-

вуют различия в алфавитном расположении названий компаний и названий городов. По этой причине клерк может освоить новую работу не так быстро, как хотелось бы; возможно, это займет у него даже больше времени, чем у того работника, предыдущая работа которого не содержала похожих элементов. Вполне возможно, что в этом случае важную роль играет восприятие; операция, которая с первого взгляда кажется одинаковой в обоих видах работы, может восприниматься работником как новая, поскольку ранее она осуществлялась в другом контексте.

(б) *Перенос знаний через принципы* — в соответствии с этой теорией перенос знаний осуществляется не вследствие присутствия идентичных элементов, а потому что обучающийся применяет при выполнении новой работы общие принципы, выведенные им из опыта предыдущей работы. Таким образом, клерк может обучиться другому виду офисной работы легче, чем, например, рабочий, занятый физическим трудом, поскольку он может использовать на новой работе ранее приобретенный опыт регистрации документов.

Между этими двумя теориями имеется нечто общее, особенно тогда, когда элемент становится принципом. Однако вторая теория стимулирует такой подход к промышленному обучению, который более соответствует тенденциям промышленной психологии. Она предполагает, что вместо авторитарно проводимых жестких программ обучения более легкую адаптацию к новой работе обеспечивает в будущем именно те методы обучения, которые позволяют обучающемуся лучше понять причину и контекст заданий.

Часто встречается негативный перенос знаний, который увеличивает трудности обучения из-за знания предыдущей задачи. Так, водители часто жалуются на трудность управления автомобилем с автоматическим переключением передач; вполне вероятно, что новичок, только севший за руль, не будет испытывать этих трудностей. Машинистка, печатающая двумя пальцами, будет испытывать трудности при обучении печатанию слепым методом; несомненно, таких трудностей не будет у той машинистки, которая с нуля обучается слепому методу печатания. Но для машинистки, привыкшей использовать слепой метод печатания при перепечатке документов, не составит труда печатать под диктовку или с диктофона.

Таким образом, можно считать общим правилом, что негативный перенос знаний между двумя задачами возможен в тех случаях, когда одинаковый стимул сопровождается различной ответной реакцией, например, при одинаковых условиях вождения в одном случае требуется ручное переключение передачи, а в другом — использование автоматической передачи. В случаях, когда стимулы различаются, а ответная реакция одинакова, вероятнее всего ожи-

дать некоторую степень позитивного переноса знаний, например, водитель, освоивший навык резкого торможения во избежание наезда на пешехода, сможет так же быстро остановиться на запрещающий сигнал светофора.

10. Важность переноса знаний

Опасность появления негативного переноса знаний обусловливает необходимость использования с самого начала правильных методов обучения новых работников, так как от приобретенного обучаемым негативного опыта обучения впоследствии весьма трудно избавиться.

Позитивный или негативный перенос знаний может иметь место при переходе работника с одной работы на другую в зависимости от сходства и различий задач, входящих в должностные обязанности. Перенос может также состояться, когда работник завершает курс обучения и приступает непосредственно к производственной деятельности. Нередко он находит приспособление к реальным условиям работы трудным, поскольку методы, которым его обучали, могут значительно отличаться от методов, используемых на производстве, могут иметься различия и в типах оборудования, используемого для обучения и для производства. Кроме того, общая атмосфера и условия труда в школе производственного обучения не всегда в точности воспроизводят то, с чем столкнется работник в производственном подразделении или офисе, что опять заставляет его преодолевать барьер адаптации. Поэтому обучение без отрыва от производства иногда считается более предпочтительным, чем обучение с отрывом от производства. Однако эту трудность можно устранить путем систематического пересмотра методов обучения и подготовки, обновления оборудования, подчеркивания принципов наравне с методами, а также постепенным вводом обучаемого из учебной в производственную среду, вместо неожиданного резкого погружения в нее.

ОБУЧЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИИ

11. Обучающие организации

Иногда термин «обучающие организации» используют для обозначения компаний, действующих в высокотурбулентной (нестабильной) среде, которая требует постоянной трансформации производственных методов и которая с целью обеспечения основы для внедрения новых методов регулярно проводит обучение и подготовку своих служащих. Таким образом, составляющие бизнеса этих компаний, в том числе продукт, рынки, используемые методы и ориен-

зация продукции, — все это время от времени кардинально изменяется. Обучающие организации, как правило, умеют анализировать состояние своей среды бизнеса и поэтому довольно успешны в планировании на будущее. Обучающая организация всегда будет стремиться выявить характер взаимодействия между своими подсистемами, обеспечивающими управление переменами, и по этой причине более успешны в адаптации к изменениям внешней среды бизнеса, с легкостью приспосабливаясь к ее непредсказуемости. Такие организации не отягощают себя негибкими и устаревшими планами и процедурами.

Природа обучающей организации

Учиться — значит, поглощать знания, приобретать новые умения и мастерство и/или усваивать новые подходы и взгляды. Обучение способствует перманентным изменениям возможностей и поведения, в отличие от краткосрочных изменений, которые затем с легкостью забываются. Организационное обучение охватывает все процессы, вследствие которых недавно найденные решения административных проблем фиксируются в «управленческой памяти» организации, становясь тем самым составной частью организационного механизма реагирования на будущие перемены. Следствием этого является постоянное модифицирование процедур принятия решений и их адаптация и корректировка под влиянием вновь приобретенного опыта.

12. Первичное и рефлексивное обучение

По мнению Криса Арджириса (*Chris Argyris*), организации могут быть очень слабы в обучении, если оно сводится только к освоению простых и рутинных методов. Вследствие этого организация быстро теряет преимущества от приобретения опыта и возвращается к старым негодным методам работы. Арджирис полагает, что «первичное» обучение (обучение первого цикла) — это обучение, необходимое для того, чтобы работник мог научиться применению существующих методов выполнения своей работы. Он противопоставляет первичному обучению обучение второго цикла — рефлексивное, которое ставит под сомнение и переопределяет основные требования к работе и к методам ее выполнения. Первичное обучение, как правило, связано с установлением норм и стандартов работы и с исследованием отклонений от них в ходе достижения поставленных целей. Рефлексивное обучение означает, что правильность и приемлемость существующих норм и задач, установленных в первом случае, ставится под сомнение.

Применение рефлексивного обучения

Рефлексивное обучение неизбежно имеет место в организации, когда она из-за перемен во внешней среде попадает в кризисную ситуацию и не может достичь поставленных целей. В подобных ситуациях учеба на собственных ошибках очень дорогостояща и неэффективна: решения принимаются слишком поздно, чтобы они могли дать желаемый результат, теряются все преимущества перспективного планирования. В этой ситуации организации рекомендуется поступить так.

(а) Обучить своих менеджеров в процессе работы.

(б) Сформулировать задачи и нормы таким образом, чтобы их можно было оценивать на постоянной основе и чтобы те допущения, на которых они базируются, могли быть критически пересмотрены с учетом вновь приобретенного опыта.

(в) Стремиться к прогнозированию изменчивости среды своей внешней деятельности; если это не представляется возможным, нужно систематически корректировать свои действия параллельно развитию ситуации на основе метода проб и ошибок. Первый цикл в рефлексивной системе обучения — это вскрытие фактов, определение действия в отношении этих фактов и оценка последствий. Приобретенные при этом знания являются формальными, систематическими и внешними. Второй цикл предусматривает развитие навыков и умений и ноу-хау на основе первого цикла и тем самым обусловливает изменения фундаментальных подходов к рассматриваемым проблемам. Это дает обратную связь в виде новой интерпретации как фактов, так и ранее предпринятых действий. Таким образом, изменяется и поведение, и понимание организацией событий и перемен внешней среды деятельности.

Производственное обучение, взаимоотношения в коллективе и работа с персоналом

Компаниям, действующим в быстроменяющейся среде, необходима регулярная корректировка методов работы и обучение и повышение квалификации персонала на постоянной основе для обеспечения внедрения новых систем. Следует обратить внимание, что обучающая организация далеко не то же самое, что организация, затрачивающая большие средства на подготовку и обучение персонала. Она требует безоговорочного принятия перемен на всех уровнях своего бизнеса, включая основной производственный персонал. Ниже по

сказано, что для обучающей организации значат подготовка, обучение и совершенствование персонала, характер отношений с работниками.

(а) Текущая политика организации должна быть открыта для обсуждения и критики работниками всех категорий. Несомненно, руководство должно поддерживать и приветствовать подобное.

(б) Работников не следует наказывать штрафами и взысканиями за экспериментирование по собственной инициативе и возможные допущенные при этом ошибки.

(в) Следует подчеркнуть особую важность коммуникаций с работниками; руководство обязано постоянно распространять в пределах организации информацию о последних тенденциях во внешней среде бизнеса.

(г) Аттестация работников и система вознаграждения не должны быть связаны с существующими целями, а, скорее, с успехами в поиске новых и прибыльных сфер деятельности.

(д) Работники организации должны четко представлять себе требования клиентов.

(е) Работникам следует научиться учиться, беря пример с высшего руководства.

(ж) Менеджеры и управляющие должны поощрять самоуправление работников в относительно автономных рабочих группах.

(з) Существенно важно обеспечить бесперебойные двусторонние коммуникации между руководителями высшего эшелона и их подчиненными.

(и) Менеджеры (особенно с наблюдательными и контролирующими функциями) должны развивать в себе навыки наставничества и видеть себя в роли наставника, который обеспечивает освоение новых навыков, а не просто раздает инструкции.

Следует обратить особое внимание, что организация по сути своей является группой индивидуумов, так что способы обучения рабочих групп в ее пределах подвержены воздействию целого ряда социальных, межличностных и прочих нематериальных факторов, а также воздействию существующих в организации и вне ее информационных систем и прочих формальных условий обучения.

Проблемы создания обучающей организации

Создание обучающей организации представляет большую трудность по ряду причин.

(а) Работники всех уровней организации должны разделять стремление учиться. Таким образом, формирование обучающей организации — это направленный вверх процесс, который может не вписываться в культуру предшествующей бюрократической и иерархической системы.

(б) Неадекватность сбора информации и внутренней коммуникационной системы.

(в) Организационная политика, которая может препятствовать всеобщему распространению и принятию идеи обучения.

(г) Высшее руководство организации может не выказывать большой преданности этой идее.

(д) Некоторые работники могут быть неспособны к обучению. Замена таких сотрудников новыми может быть чрезвычайно сложным и дорогостоящим мероприятием.

(е) Создание обучающей организации требует тщательного планирования.

Контрольные задания к гл. 5

1. Каковы преимущества и недостатки использования данных экспериментов над животными в целях исследования поведения человека?
2. Дайте определения и укажите взаимосвязь между побуждением, стимулом, ответной реакцией и закреплением.
3. Каковы различия между классическим и оперантным созданием условного рефлекса?
4. Опишите, каким образом результаты, полученные от экспериментов с обучением животных, могут быть применимы к обучению человека.
5. Что представляет собой плато производительности?
6. Дайте определение переноса знаний. Приведите примеры позитивного и негативного переноса знаний.
7. Что такое обучающая организация?
8. Укажите различия между первичным и рефлексивным обучением.

6

ИЗМЕНЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ

КОММУНИКАЦИИ

1. Определение

Коммуникации объединяют все процессы, посредством которых осуществляется передача и прием информации. К коммуникациям могут быть отнесены факты, намерения, взгляды и проч.; главная цель коммуникаций — обеспечить, чтобы получатель информации однозначно понял, что имеет в виду тот, кто ее посылает. Таким образом, коммуникация считается неполной (незавершенной) до тех пор, пока она не получена адресатом и не понята им. Поскольку обычным результатом понимания является изменение поведения, эффективные коммуникации могут рассматриваться как часть процесса обучения. Общая модель коммуникационного процесса была предложена Клодом Шэнноном и Уорреном Уэйвером (*Claude Shannon, Warren Weaver*), которые охарактеризовали коммуникационную систему как взаимоотношение между вводом и выводом данных. Модель Шэннона—Уэйвера обобщенно представлена на рис. 6.1.

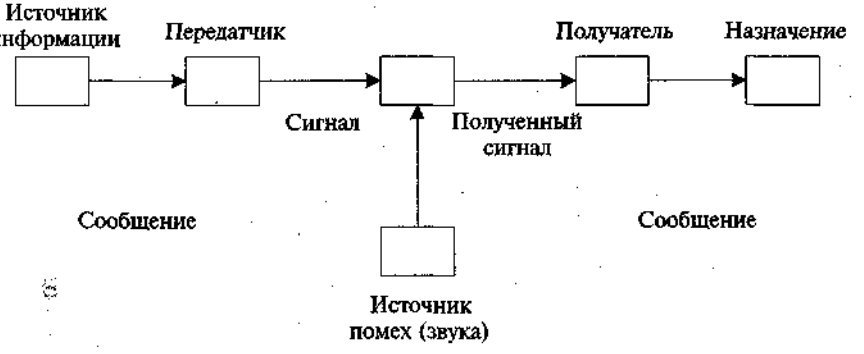


Рис. 6.1 **Модель коммуникационного процесса Шэннона и Уэйвера**

В пределах этой системы существуют отдельные механизмы для:

(а) зашифровки (кодирования) сообщения (например, предшествующий передаче выбор соответствующей формы и порядка слов);

(б) раскодирования (интерпретирования) посланной информации. При этом получатель информации не обязательно должен поддерживать обратную связь с отправителем информации. Под помехами понимается любое вмешательство в сообщение, результатом чего является появление дополнительной или искаженной информации. Примерами помех могут быть технический жаргон, нечетко сформулированные фразы, цветистый стиль изложения.

2. Важность коммуникаций

Организация может состоять из руководства, штата сотрудников, производственных и офисных помещений, оборудования, материалов, сырья, но она не станет живой до тех пор, пока эффективные коммуникации не свяжут воедино эти составные части и не обеспечат координации их действий. Решения руководства должны быть доведены до сведения персонала, и принятая в организации система контроля должна подтвердить, что все принятые решения выполняются, а сами решения также должны основываться на потоках информации, доходящих до руководства из всех частей организации. Коммуникации в крупной комплексной организации, состоящей из нескольких структурных подразделений и частей в географически удаленных друг от друга точках, гораздо более сложны, чем в небольшой организации с одним помещением. В крупной организации часто могут иметь место ошибки и неэффективность, поскольку работник или даже отдел вовремя не проинформировал другие части организации о своих действиях или сам не был проинформирован.

В психологическом отношении важность коммуникаций выходит далеко за пределы простой передачи и получения информации. Форма, которую принимают коммуникации (если коммуникации вообще имеют место), может значительно повлиять на взгляды работника и степень понимания и поддержки им политики, проводимой руководством организации. Многие трудовые конфликты могут происходить из-за плохих коммуникаций и, как следствие, непонимания работниками намерений руководства (или наоборот) или из-за неверного толкования политики компании.

3. Типы коммуникаций

Полезно разделить коммуникации в пределах организации на два типа: *формальные* (официальные), т.е. официально установленные

или одобренные руководством, и *неформальные*, или неофициальные и незапланированные, методы коммуникаций.

Коммуникации можно также разделить на *односторонние*, при которых отправитель не рассчитывает на реакцию получателя, и *двусторонние* коммуникации, организованные таким образом, чтобы был обеспечен и стимулирован отклик получателя. Односторонние коммуникации быстрые и являются прерогативой руководства; двусторонние коммуникации более медленные и показывают участие работников в принятии решений.

В формальных коммуникациях преобладает написанное или сказанное слово, тогда как неформальные коммуникации могут включать также жесты, мимику, то, что *не* сказано, сведения о присутствующих или отсутствующих на собрании. Многие слухи берут начало там, где кто-либо делает выводы на основе нескольких невербальных знаков. Мимолетное появление старшего управляющего с планом офиса в руках в компании незнакомца, несущего большую рулетку, вне всяких сомнений, породит слух о скором переезде в другой офис.

Коммуникации можно проанализировать исходя из их направления. Коммуникации могут быть:

(а) *нисходящие* — с более высоких уровней организации на более низкие;

(б) *восходящие* — с низшего на высший уровень;

(в) *горизонтальные* (или боковые) в пределах организационных горизонталей (т.е. из одного подразделения в другое, примерно того же уровня).

Большинство формальных коммуникаций являются нисходящими, тогда как неформальные коммуникации в основном восходящие или горизонтальные. Создается впечатление, что в большинстве организаций существуют проблемы с коммуникациями, поскольку в них не предусмотрено обеспечение восходящего или горизонтального направлений, что фактически лишает руководство возможности знать мнение персонала и сильно затрудняет координацию действий структурных подразделений организации.

4. Барьеры на пути действия коммуникаций

В процессе работы как вертикально направленных, так и горизонтальных коммуникаций возникают препятствия, которые затрудняют их действие в пределах организации. Примерами подобных препятствий являются следующие.

(а) *Искажение сообщений* по мере их прохождения от одного сотрудника к другому по длинным каналам коммуникаций.

(б) *Коммуникационные перегрузки*, которые случаются, когда сотрудник получает такой большой объем информации, что не в состоянии рассмотреть и усвоить большую его часть.

(в) *Передача сообщений, не подходящих для данной аудитории*, поскольку они не ей предназначены (например, отсылка сложных спорных соглашений, содержащих громоздкие фразы, людям, которые обладают лишь самым низким уровнем грамотности).

(г) *Использование неточных слов и предложений* в послании, которые не могут четко отразить смысл послания.

(д) *Неспособность слушать.* Коммуникации связаны не только с отправкой, но и с получением информации. Некоторые менеджеры являются хорошими ораторами, но при этом не способны слушать собеседника, так как слышат только то, что хотят услышать, как бы намеренно упуская критические высказывания.

5. Формальные методы коммуникаций

Различные применяемые формальные методы коммуникаций можно обобщить следующим образом.

(а) Письменные инструкции и объявления, вывешенные на информационные доски, внутренние меморандумы, записки в конвертах с вознаграждением, издаваемые компанией внутренние журналы, письма, непосредственно адресованные тому или иному служащему. Это односторонние нисходящие и перманентные коммуникации.

(б) Объявляемые сообщения по системе общественного оповещения — односторонние, нисходящие и не перманентные, т.е. не представляется возможным выявить их непонимание или неверное понимание.

(в) Большие собрания сотрудников, на которых выступают старшие руководители. Это коммуникации односторонние (поскольку ответная реакция на больших собраниях сдерживается слушателями) и непостоянные, за исключением случаев, когда обнародованная на них информация затем подтверждается письменно.

(г) Узкие собрания, на которых присутствует не больше 20 сотрудников. Это двусторонние коммуникации (поскольку на них можно задавать вопросы и давать комментарии). Они имеют преимущественно нисходящий характер, но предусматривают некоторые особенности восходящих коммуникаций. Они не перманентны.

(д) Внутрисекционные комитеты. Это двусторонние горизонтальные коммуникации. Сами по себе они не постоянны, но, как правило, сопровождаются письменными резюме проведенных обсуждений и принятых решений.

(е) Интервью для передачи инструкций или информации или разбора действий подчиненного, т.е. оценка (аттестация) (см. гл. 17). Они могут быть односторонними или двусторонними в соответствии с формой, в которой проводится интервью; имеют нисходящую направленность и не являются перманентными. Если такой метод используется для передачи инструкций, то велика вероятность искажения, поскольку первоначальные инструкции могут быть неверно поняты в процессе их передачи вниз.

(ж) Совместные комиссии из высшего руководства и представителей рабочих. Это двусторонние, нисходящие, восходящие и горизонтальные коммуникации; они, как правило, сопровождаются опубликованием протокола слушаний и по этой причине относятся к перманентным. Эти комиссии могут собираться регулярно или только в случае необходимости, например для рассмотрения апелляции, поданной после решения об увольнении работника.

6. Брифинги

Брифинг проводится не только для распространения информации среди работников подразделения, на брифинге менеджер стремится также привить своим подчиненным чувство сопричастности, безопасности и преданности компании. Брифинги дают менеджеру возможность разъяснить принятые решения и напомнить подчиненным о правилах и порядке работы компании. К сожалению, менеджеры зачастую совершают ошибку, собирая брифинги только в условиях кризиса. На самом деле брифинги должны проводиться регулярно (желательно через равные, заранее установленные промежутки времени), а не только тогда, когда дела идут плохо. Такие собрания должны быть короткими и включать:

- краткую информацию о достигнутом на данный момент прогрессе в работе;
- мнение руководителя подразделения о текущих проблемах;
- краткий обзор предложений по дальнейшим действиям (обязательно с обоснованием).

Подходящими темами для брифинга могут стать предлагаемые изменения в условиях и порядке работы, перемещения и продвижение персонала, обзор результатов применения новых производствен-

ных методов, подробности имеющихся возможностей для социальной поддержки и отдыха, а также примеры и опыт повышения производительности в соседних подразделениях. Вместе с тем брифинги не являются подходящим средством для рассмотрения пунктов коллективного договора, касающихся таких важных вопросов, как уровень оплаты и условия найма. Основная цель брифинга довести до сведения подчиненных и разъяснить уже принятые решения. Сам по себе процесс принятия решений требует иных процедур.

7. Неформальные методы коммуникаций

К числу неформальных методов коммуникаций относятся следующие.

(а) Нормальные случайные разговоры между работниками всех уровней организации. Это двусторонние разнонаправленные и неперманентные коммуникации.

(б) Частные телефонные или личные контакты персонала с представителями других подразделений для обеспечения более быстрого выполнения рабочих заданий или просьб, чем это возможно при использовании официально установленных методов коммуникации. В большинстве организаций эта сеть контактов, основанных на симпатиях или личной дружбе, исключительно интенсивна и активна. Это двусторонние разнонаправленные и неперманентные коммуникации.

(в) Тайные письменные материалы, циркулирующие в кулуарах организации, например, карикатуры на руководителей высшего звена, сатирические стихи. Это односторонние, разнонаправленные и перманентные коммуникации.

(г) Тайные знаки и жесты, например предупреждение соратников о приближении начальства. Это односторонние горизонтальные и неперманентные коммуникации.

(д) Слухи или ложные слухи, распространяемые комбинацией четырех названных методов коммуникаций; они основываются на сведениях из разных источников информации и всевозможных догадках и домыслах. Слухи очень редко бывают совершенно беспочвенными, но, как правило, касаются самых сенсационных или скандальных аспектов ситуации.

Можно вполне обоснованно утверждать, что когда официальные коммуникационные системы организации относительно неэффективны, на первый план выходят неформальные коммуникации, которые в этом случае значительно активизируются.

8. Односторонние и двусторонние коммуникации

Отправитель коммуникационного сообщения всегда должен стремиться к тому, чтобы получатель не только мог понять предназначенное ему сообщение, но и начать действовать в соответствии с ним. Тщетная попытка понять сложное коммуникационное сообщение, особенно если оно неожиданно, может легко вызвать у работника чувство раздражения. Когда работники узнают про объявление о решениях, касающихся их жизненно важных интересов и благосостояния или тех проблем, по которым они хотели бы высказать свое мнение, то также могут почувствовать раздражение и разочарование, поскольку эти важные для них решения были приняты без их участия. На основании этого можно сделать следующие заключения.

(а) *Односторонние коммуникации*, простые и быстрые, являются вполне подходящим способом распространения четких, ожидаемых или срочных сообщений. Используемыми инструментами таких коммуникаций могут быть вывешенные на доске объявления, письма, обращение к сотрудникам по внутренней ретрансляционной сети или обращение к большой аудитории на собраниях.

(б) *Двусторонние коммуникации*, которые могут отнимать достаточно много времени и требовать терпения и личных навыков, следует использовать для распространения информации по комплексным сложным проблемам, неожиданным, исключительно важным для получателя, или когда отправитель рассчитывает узнать мнение получателя. Это позволяет выработать более правильное решение, которое будет с большей готовностью принято теми, кого оно касается. Самыми подходящими методами двусторонних коммуникаций являются небольшие собрания (не выше уровня подразделения или отдела), интервью и заседания комиссий (комитетов).

ПЕРЕМЕНЫ

Перемены могут быть постоянными и непостоянными. Постоянные перемены, или изменения, являются в целом предсказуемыми, ожидаемыми и постепенными, проходят они достаточно гладко, плавно переходя от одной ситуации к другой. Непостоянные, внезапные перемены обычно совершенно непредсказуемы и являются результатом влияния внешних событий, которые нарушает существующие тенденции и модели действий. Примерами причин внезапных изменений являются новые изобретения, захват или слияние компаний, резкое ужесточение конкуренции в отрасли или внезапная потеря компанией большого числа клиентов.

9. Последствия изменений

В последние годы во всех сферах промышленности, коммерции и коммунальных услуг произошли кардинальные изменения. Быстрые темпы технических инноваций привели к созданию принципиально новых материалов, новых методов производства, новых видов продукции. Некоторые компании прекратили свое существование, некоторые были поглощены более крупными и более успешными конкурентами, тогда как другие испытали быстрый рост и полностью изменили свой характер и сущность.

Последствия изменений заключаются в следующем:

(а) возросшая сложность производственных методов;

(б) существенное изменение содержания и характера профессии (должностей) и массовые увольнения работников по сокращению штатов;

(в) необходимость для работников обучаться новым навыкам и умениям или модифицировать свою нынешнюю компетенцию до современного уровня;

(г) географическое перераспределение промышленности и рабочей силы;

(д) повсеместное широкое использование компьютеров, информационных технологий, систем поддержки принятия решений.

10. Сопротивление изменениям

Исследования и практический опыт указывают на наличие широко распространенной тенденции к сопротивлению изменениям со стороны работников, несмотря на кажущееся со стороны улучшение условий работы в результате этих изменений. Естественно, подобное сопротивление может со временем исчезнуть само собой, тогда работники утверждают, что они предпочитают новые порядки старым, но прежде, чем это произойдет, сопротивление работников, иногда сопровождаемое забастовочными мерами, может значительно затруднить введение изменений.

Основными причинами сопротивления изменениям являются следующие.

(а) Важные и окончательные решения, касающиеся трудовой деятельности работников, принимаются теми, кто неизвестен и далек от рабочего коллектива.

(б) Работнику грозит опасность потерять место или быть переведенным на более низкооплачиваемую работу.

(в) Мастерство и умения, приобретенные работником в процессе предыдущей трудовой деятельности, могут внезапно оказаться невостребованными и ненужными.

(г) Может понизиться статус работника в организации.

(д) Может произойти разрушение сплоченных социальных групп с нарушением установившихся взаимоотношений, ролей, порядков и традиций.

(е) Возможность установления нового порядка взаимоотношений, сопряженного с необходимостью перераспределения ролей и приспособления к новым порядкам.

(ж) Как правило, знакомое и известное дает чувство уверенности и безопасности, незнакомое таит в себе опасность и неизвестность.

(з) Новый график работы или перемещение на новое место работы могут существенно нарушить личную жизнь работников.

(и) Работники могут почувствовать свою неприспособленность, неадекватность перед лицом новых технологий, они могут испытывать боязнь и беспокойство, что не сумеют понять новые методы и порядок работы.

(к) Работник может быть уязвленным, что с ним не посоветовались прежде чем ввести изменения и новые методы работы.

Существуют значительные индивидуальные отличия в отношении работников к переменам. Некоторые приветствуют их, испытывают подъем и энтузиазм в связи с ломкой надоевшей рутины. Другие же отрицательно относятся к любым переменам, даже в личной жизни. Отношение большинства работников к переменам находится посередине между этими двумя крайностями; оно определяется частично содержанием перемен, а частично характером их введения. Опять-таки некоторые компании склонны к частым изменениям, они привлекают работников, которым нравятся риск, неопределенность, разнообразие. В подобных компаниях редко можно встретить сопротивление переменам со стороны работников, за исключением случаев, когда эти перемены очевидно бессмысленны.

11. Снижение степени сопротивления изменениям

Инвестирование средств в технологические или организационные инновации не принесут результатов и пользы, ожидаемой руководством, если работники активно проявляют сопротивление этим изменениям. Затраты, связанные с разрешением трудовых конфлик-

тов и низкой производительностью труда, могут представляться руководителям некоторых компаний (особенно тех, у кого сложились неблагоприятные трудовые отношения с работниками) такими существенными, что они предпочитают придерживаться устаревших технологий и сохранять старые методы работы, нежели столкнуться с неразберихой, связанной с внедрением новшеств. Поэтому руководитель должен отдавать себе отчет в том, что сопротивление со стороны работников введению изменений вызвано не их тупостью или отсталостью и что это сопротивление можно ослабить или вообще устранить, если проявить предусмотрительность и заранее рассчитать свои действия.

Руководство компании, намеревающейся внести изменения в производственные или организационные методы, должно тщательно продумать последствия этих изменений для человеческих ресурсов и предпринять для этого следующие действия.

(а) Четко определить детали предполагаемых изменений и их влияние на рабочие группы и отдельных работников, а также следует определить, каково будет их влияние на производственные методы. Следует выяснить отношение к предполагаемым изменениям работников, которые будут затронуты переменами, с целью их безболезненного и эффективного приспособления к новым условиям.

(б) Если это практикуется компанией, можно привлечь работников, которых коснутся перемены, к решению вопросов и проблем их повседневной работы в новых условиях. Если решение нельзя изменить в принципе, следует попытаться привлечь работников к его практическому осуществлению.

(в) Можно существенно ослабить боязнь работника за свое место в новых условиях, если как можно более заблаговременно сообщить ему, какова будет его новая работа и какое положение он будет занимать в новой организационной структуре.

(г) Потерю наработанных умений и навыков можно компенсировать введением программы переподготовки и подчеркнуть, что ни одного работника не заставят выполнять работу, которой он не знает или по каким-либо причинам не может выполнять; кроме того, следует настойчиво подчеркивать, что всем работникам предоставляется возможность приобрести новые навыки.

(д) В некоторые случаях имеется возможность (которую следует использовать) избежать разрушения сложившихся неформальных групп, переведя их на новую работу как целостные производственные единицы.

(е) Работники, которым предстоит материально пострадать, должны получить хотя бы частичную компенсацию, например, путем покрытия их расходов на переезд и обустройство на новом месте, если им в результате изменений придется менять жилье, или при переводе на низкооплачиваемую должность — путем гарантированного сохранения на определенный период времени предыдущего уровня заработка или в случае увольнения избыточного персонала предложить им щедрое вознаграждение.

(ж) Даже если изменения незначительны и должны затронуть лишь нескольких работников, сопротивление можно существенно ослабить, если высшие руководители компании продемонстрируют, что знают о переменах и полностью понимают последствия, которые они будут иметь для работников.

(з) О предполагаемых изменениях работников следует оповещать по системе двусторонних коммуникаций, и именно двусторонние коммуникации следует активизировать и стимулировать в процессе введения новшеств.

(и) Целесообразно составить полный перечень умений и навыков всех работников организации, где скрупулезно отразить опыт, знания, уровень подготовки и степень компетентности каждого. Впоследствии данная информация окажется очень полезной для руководителей при оценке работников на соответствие новым должностям и альтернативным видам работы; она позволит более рационально распределить работников с оптимальным использованием их возможностей и, возможно, избежать массовых увольнений.

(к) Следует ввести новые схемы премирования для поощрения тех, кто с готовностью осваивает новые методы.

Следует предположить, что в некоторых компаниях описанные процедуры не практикуются. В компании, имеющей очень неблагоприятный моральный климат, работники могут негативно реагировать на попытки руководства привлечь их к принятию решений и участию, они могут не воспринимать заверения руководства компании. В подобных случаях часто советуют очень тщательно и детально планировать все аспекты введения изменений, соблюдая при этом всевозможную секретность, а затем вводить их по возможности внезапно и без предупреждения. Однако жесткие действия подобного рода редко оправданны, и менеджерам, как правило, приходится самостоятельно диагностировать ситуацию и принимать решение о выборе между участием и двусторонне направленными коммуникациями, с одной стороны, и полностью авторитарными действиями, с другой.

12. Соглашения о внедрении новых технологий

Соглашения о внедрении новых технологий есть результат взаимной договоренности между руководством компании и профсоюзами, достигаемый после совместного обсуждения, рассмотрения и согласования процедур, сопровождающих внедрение важных технологических инноваций. Подобное соглашение должно способствовать ослаблению сопротивления, снизить уровень неопределенности и привлечь профсоюзы к сотрудничеству непосредственно в период принятия решений о важных изменениях. Впоследствии коллективный договор закрепляет изменения в содержании должностных обязанностей работников, в производственных методах и структуре системы вознаграждения, соответствующей новым методам и организации труда.

Изменение технологии путем перехода на новое оборудование, материалы — это один путь внедрения изменений. Другими возможностями введения перемен являются *изменение организационных структур* (путем изменения системы отчетности и полномочий, централизации или децентрализации функций и т.д.), *изменение задач* (путем изменения содержания должностных обязанностей работников) или *смена работников*, которые выполняют производственные функции.

13. Реинжиниринг

Реинжиниринг — это радикальное изменение структуры бизнес-процесса, как правило, путем использования новейших информационных технологий с целью усовершенствования его действенности. Традиционные подходы к улучшению эффективности производства иногда не приносят результата, поскольку они сосредоточиваются на автоматизации и ускорении существующих систем и процессов простым повторением старых методов выполнения операций, а не на фундаментальной изначальной неэффективности старого оборудования и замене устаревших систем как таковых, в целом. Прочими проблемами, возникающими при попытках применения традиционных подходов к реструктуризации, являются:

(а) перестроенная структура рискует снова устареть вскоре после ее запуска;

(б) частые изменения в структуре компании дестабилизируют ее деятельность и деморализуют персонал;

(в) имеющемуся персоналу могут быть вменены новые и незнакомые обязанности, для выполнения которых у работников может не хватать опыта и/или навыков;

(г) для приспособления к каждой последующей реструктуризированной системе персоналу потребуется довольно длительное время.

Напротив, реинжиниринг смело ставит под сомнение самые основы структуры организации и меняет базовые правила и структуры управления бизнесом. Примерами реинжиниринга могут быть:

(а) отмена должностных инструкций и границ между структурными подразделениями организации;

(б) широкое использование наделения полномочиями;

(в) интеграция операций;

(г) поиск путей достижения конкретных результатов;

(д) создание организационной структуры, основанной на желаемых результатах, а не на функциональных обязанностях, требуемых для их достижения, например, путем возложения на одного работника обязанностей контроля над несколькими типами операций и ответственности за достижение поставленной цели;

(е) вовлечение непосредственных пользователей продукцией или материалами в проектирование процесса и контроля за ходом его выполнения. Например, отдел, использующий сырье, может быть назначен частично ответственным за работу с поставщиками сырья;

(ж) централизация процедуры контроля путем использования компьютеров;

(з) практика принятия решений на месте, где осуществляется работа. Это подразумевает устранение некоторых ступеней управленческой иерархии и «разглаживание складок» организации.

Как правило, реинжиниринг бизнес-процессов организации направлен на радикальное упрощение базовых операций низшего уровня (например, всех операций, направленных на удовлетворение заказов клиентов). Этот процесс может предполагать стирание границ между отдельными подразделениями, интегрирование компьютеризованной системы управления, сокращение линий коммуникаций и устранение неэффективных процедур. Результаты реинжиниринга бизнес-процессов могут повлиять на содержание должностных обязанностей (как правило, работники становятся многофункциональными), систему вознаграждения и на общую численность необходимого персонала. Критические замечания в адрес реинжиниринга бизнес-процессов можно обобщить следующим образом.

(а) Реинжиниринг — это простое приспособление для ускорения работы посредством применения разделения труда и строгого де-

тального надзора за работниками. Отсюда мнение, что это делае. работу более рутинной и скучной.

(б) Реинжиниринг, как правило, сопровождается увольнением из быточной рабочей силы. Это демотивирует тех, кто сохранил место, и снижает их преданность компании, особенно если эти работники имеют слабую профессиональную подготовку и нечетко представляют себе свои новые рабочие роли.

(в) Использование технологии контроля за трудовой деятельностью работников на рабочих местах представляет скорее директивный, нежели демократический управления.

(г) Человеческие взаимоотношения делаются менее содержательными, более пустыми и тривиальными.

(д) Реинжиниринг может скорее привести к потере основных навыков вместо приобретения множественных навыков и умений.

Сокращение численности персонала

Сокращение численности персонала организации может происходить как в сжатые, так и в длительные сроки. Краткосрочное сокращение персонала связано с быстрым избавлением от избыточных кадров, что может быть сопряжено со значительными затратами вследствие необходимости предлагать высокие компенсации за ранний выход на пенсию, добровольный уход и т.д. Значительными могут быть и расходы в связи с новым трудоустройством работников, предупрежденных об увольнении (см. п. 10.9). Долгосрочное сокращение персонала может сопровождаться систематическим применением новых технологий или производственных методов, которые требуют постепенного сокращения численности занятых. Основными особенностями долгосрочного сокращения персонала являются переподготовка и передвижения работников.

Ожидаемыми от сокращения выгодами могут быть уменьшение накладных расходов, ускорение процесса принятия решений, сокращение бюрократии, улучшение внутренних коммуникаций и более предприимчивое поведение исполнителей.

К недостаткам сокращения персонала относятся следующие.

(а) Сокращение персонала может представлять собой обманчиво простую попытку быстро решить проблемы, требующие на самом деле долгосрочных решений.

(б) Вводимые при этом изменения могут быть поверхностными и неэффективными.

(в) Неопределенность, связанная с осуществлением сокращения персонала, может заставить лучшие, наиболее квалифицированные кадры подать в отставку, что приведет к потере компанией критически важных навыков и уровня квалификации.

(г) Возросшая нагрузка на оставшиеся кадры может привести к демотивации и снижению качества.

(д) Нарушения рабочего графика, вызванные сокращением персонала, могут привести к сбою всего производственного механизма и операционным проблемам.

В разукрупняющейся организации может пострадать моральный климат, если оставшиеся работники сочтут, что увольнения и сокращения персонала были необоснованными и/или недостаточно честно проводились. Кроме того, тем, кто «выжил» в процессе сокращения, необходимо дать новую мотивацию и объяснить смысл происходящего, а не только уверенность, что теперь им придется больше работать, чтобы выполнить объем работы, который раньше полагалось делать уволенным сотрудникам. Оставшиеся могут почувствовать недостаток уверенности в своей способности выдержать дополнительную нагрузку и ответственность. Могут быть также заблокированы ранее существовавшие возможности карьерного продвижения, а неформальные межличностные коммуникации и система взаимопомощи и поддержки могут быть разрушены.

Попавшие под сокращение могут реагировать на потерю рабочего места по-разному, в зависимости от личных качеств и того, какую важность они придавали своей работе. Некоторые люди легко адаптируются и вполне конструктивно относятся к увольнению по сокращению штатов, рассматривая это как возможность сменить род деятельности и попробовать свои силы в новом деле. Обычно эти люди обладают высокой профессиональной квалификацией и легко могут найти альтернативное место. Другие впадают в гнев и депрессию. Они чувствуют себя преданными своей организацией, которой они посвятили лучшие годы своей трудовой карьеры. Это ведет к утрате энергии, стрессам, раздражительности, неспособности собраться, сконцентрироваться, потере самоуважения.

Руководители, сталкивающиеся с необходимостью сокращения персонала организации, должны:

- задействовать открытые коммуникационные системы для связи с работниками (для предотвращения просачивающихся слухов и домыслов);
- позволять работникам выплескивать болезненные эмоции;

- терпеливо объяснять необходимость сокращения персонала и отсутствия какой-либо альтернативы этому;
- в мельчайших подробностях планировать процедуру сокращения, исследуя все имеющиеся возможности и сценарии развития событий;
- признавать дополнительную нагрузку и напряжение для менеджера, которому предстоит сообщить дурные вести коллегам (возможно, это потребует особого психологического тренинга).

Упрощение управленческой структуры

Это — технология сокращения структур и сокращения штатов и совершенствования эффективности деятельности, которая намеренно направлена на увеличение зон контроля высшего руководства. Наиболее часто она применяется в организациях со сложной иерархической управленческой системой, состоящей из нескольких уровней руководителей среднего звена, причем каждый менеджер контролирует несколько непосредственных подчиненных. В основном, упрощение административной структуры оправданно при внедрении компьютерных систем управления, которые позволяют менеджерам одновременно контролировать работу 30—35 подчиненных. Это дает экономию средств и ускорение прохождения через организацию потока коммуникаций. Для успеха данной технологии необходимы следующие условия.

(а) Она должна осуществляться как часть всеобщей стратегии реструктуризации организации, а отнюдь не как паническая мера в период финансового кризиса.

(б) Следует сократить административную бюрократию и свести до минимума бумажную работу так, чтобы оставшиеся администраторы с легкостью справлялись бы с ней.

(в) Наиболее талантливые руководители компании не должны потерять свои места в процессе упрощения управленческой структуры только потому, что они занимали должность в одном из ликвидируемых подразделений.

(г) Такое мероприятие следует проводить «одним махом», в противном случае неопределенность по поводу предстоящего упрощения управленческой структуры может сильно демотивировать оставшихся работников.

ХАОТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

14. Хаос

Сейчас более, чем когда-либо, специалисты по HRM вынуждены работать в быстроменяющейся среде и поэтому должны научиться действовать в условиях «хаотических» изменений. Теория хаоса ставит под сомнение утверждение о возможности управления изменениями систематическим образом. Утверждают, что беспорядок и неразбериха присущи бизнес-ситуациям, так что теория и практика управления должны сосредоточиваться на эффективных средствах реагирования на неопределенность и изменения. Многие поколения ученых интересовались теорией хаоса; они стремились понять последствия влияния микрособытий на макросистемы (например, бабочка, складывающая крылышки где-то в северной Сибири, может спровоцировать цепь событий, приводящих к зарождению урагана в США). Число возможных комбинаций микрособытий и их потенциальных результатов было настолько велико, что возникла необходимость в новой трактовке природы таких понятий, как «прогнозирование» и «неопределенность» с учетом фундаментальной нестабильности природы. Эти идеи начали оказывать влияние на теорию управления по мере того, как прохождение организационных изменений и изменений среды ускорились до беспрецедентных уровней.

«Хаотический» подход ставит под сомнение традиционный акцент науки на стремлении раскрыть взаимоотношения между причиной и следствием. Скорее необходимо признать, что каждое событие тем или иным образом влияет на каждое другое событие, так что не существует четких и прямых цепей причинности: последствия изменений одной из переменных влекут за собой что-либо другое, что в свою очередь влияет на другие вещи, которые сами по себе оказывают воздействие на многочисленные прочие переменные, в том числе и те, которые были затронуты самыми первыми. Таким образом, природа — это система продолжительных обратных связей с взаимодействующими вводными и результатами. Законы природы существуют, но являются слишком сложными, чтобы их можно было объяснить с позиций прямолинейных взаимоотношений «причина—следствие». Например, рассмотрим задачу определения формы снежинки на пути ее падения на землю. На снежинку оказывают влияние качество окружающего воздуха, его температура, прочие условия внешней среды, которые одновременно и сами испытывают влияние снежинки (путем снижения температуры, изменения влажности воздуха и т.д.), продолжая влиять на ее форму и т.д.

Состояние равновесия в бизнес-ситуации может быть нарушено на первый взгляд тривиальными событиями (перевод персонала, личное

недовольство, изменение принятых процедур и т.д.), которые на самом деле имеют последствия, взаимодействующие и взаимоусиливающиеся в исключительно сложной комплексной манере. Теория хаоса была предложена для объяснения неожиданных возмущений на фондовой бирже и валютных рынках, нестабильности мировых цен на нефть и другие товары, а также внезапных крушений организационных структур. Для менеджмента подход с позиций хаоса подразумевает следующее.

(а) Руководство не может контролировать деятельность в долгосрочной перспективе, поскольку состояние среды бизнеса в будущем полностью непредсказуемо из-за сложности и многозначности причинно-следственных взаимосвязей.

(б) Стабильная на первый взгляд среда может без каких-либо видимых причин внезапно превратиться в нестабильную, и наоборот. Отсюда вытекает необходимость признания, что «что-то может случиться» и с учетом этого строить планы.

(в) Организация может казаться стабильной, а затем неожиданно превратиться в высоко не стабильную.

(г) Нестабильные организации не обязательно должны быть неуспешными.

(д) Бизнес постоянно подвергается воздействию динамических сил, действующих в разных направлениях. Примерами подобных сил могут быть условия рынка, законодательные основы бизнеса, децентрализация процесса принятия решений, а также стремление людей либо к переменам, либо к спокойной жизни. Организация, движущаяся в сторону стабильности, рискует «закостенеть» и потерять инновационный потенциал. И напротив, движение в направлении крайней нестабильности могут привести организацию к коллапсу.

(е) Компании должны быть достаточно гибкими и отзывчивыми на изменения среды. Им следует позаботиться об эффективной системе сбора информации и сосредоточить внимание на краткосрочной, а не на долгосрочной деятельности.

(ж) Долгосрочное планирование по существу бесполезно, поскольку оно не позволяет предвидеть будущее состояние среды бизнеса.

(з) Сообщение о миссии организации следует постоянно пересматривать и обновлять.

(и) Как правило, статистические прогнозы ошибочны. В качестве средств, обеспечивающих принятие решений, более полезными являются моделирование и построение сценариев.

(к) Процесс перемен никогда не закончится, он бесконечен.

Для того чтобы успешно справляться с хаотическими ситуациями, компании должны научиться делать выводы из прошлого и настоящего опыта, систематически пересматривать уроки, извлеченные из прошлой деятельности и на основании всего этого разрабатывать быстрые и гибкие методы реагирования на быстроменяющуюся внешнюю среду бизнеса.

НОВЫЕ МЕТОДЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

15. Экономичное производство

Термин «экономичное производство» используется для описания производственных процессов, характеризующихся минимальными потерями при максимальном повышении качества продукции. Как правило, экономичное производство связано с командной работой, при этом команды самостоятельно принимают решения и решают возникающие проблемы, с кружками качества, наделением полномочиями и гибкостью производственных методов.

Гибкое производство требует работников с такими взглядами и отношением к работе, которые позволяют им принимать личную ответственность за решение производственных проблем и контроль качества продукции. Такие работники должны быть преданными своему предприятию, способными проявлять инициативу и желать перемен. Экономичное производство возможно только при следующих условиях.

(а) Компания имеет стабильные трудовые отношения (горстка недовольных работников может нарушить весь ход производственного процесса в условиях, например, производства «точно в срок»).

(б) Все работники многофункциональны, т.е. обладают множественными умениями и навыками.

(в) Руководители (менеджеры) имеют высокую квалификацию и способны к гибким подходам.

(г) Подготовка и обучение работников осуществляется на постоянной основе. Использование роботов (а это неизбежная часть организации экономичной производственной системы) повышает требования к квалификации и умениям работников *через* разнообразие производственных заданий, необходимость выполнять более широкий круг обязанностей, большую автономию каждого рабочего места и т.д.

(д) Все работники предприятия разделяют стремление к высокому качеству выпускаемой продукции и готовы принять перемены.

(е) Существует четкая цепь команд, всем известных четко изложенных правил и процедур и постоянное стремление к повышению производительности труда. Критически важно, чтобы взаимоотношения руководства с рабочим коллективом были бы предсказуемыми, чтобы работники всегда вовремя приступали к работе и не допускали прогулов. Технические перерывы и перерывы на обед не должны быть длинными, а рабочий день не должен заканчиваться слишком рано.

16. Управление всеобщим качеством и HRM

Система управления всеобщим качеством (TQM) компании включает все направления политики, операционные методы и организационные структуры, занятые в управлении качеством и постоянном улучшении качества продукции. TQM фокусируется на системе в целом, а не на ее составных частях, стремится выявить причины провалов в области качества, а не просто зафиксировать факт наличия производственного брака. TQM напрямую связано с HRM, поскольку требует такого управленческого стиля, который создает полное и добровольное сотрудничество работников. TQM требует от компании:

(а) обеспечения производственного обучения, чтобы работники могли выполнять целый набор различных производственных задач;

(б) веру в способности работников решать проблемы качества;

(в) ежедневного поддержания непосредственных коммуникаций с работниками.

TQM требует от работников принятия на себя ответственности за успех бизнеса, стремление и готовность принять участие в решении проблем; гибкого подхода и готовности выполнить широкий круг задач. Кроме того, TQM подразумевает, что:

(а) даже совсем неквалифицированные работники нуждаются в подготовке, т.е. они должны осознавать необходимость повышения качества продукции и методы, которыми компания намеревается этого добиться;

(б) работники разных подразделений должны быть в курсе проблем друг друга;

(в) следует избегать системы оплаты труда на основе сдельщины, поскольку она стимулирует производство продукции более низкого качества.

Политика компании по вовлечению работников в TQM должна быть следующей.

(а) Руководство должно относиться к работникам компании честно и внимательно, как будто это клиенты компании. Отсюда следует, что руководство должно стремиться быть в курсе потребностей, взглядов и личных ситуаций работников. Менеджеры должны становиться наставниками и организаторами, а не облеченными властью фигурами.

(б) Менеджеры должны рассматривать основных производственных рабочих как вносящих важный вклад в обеспечение процесса управления качеством.

(в) С работниками следует проводить такую психологическую подготовку, чтобы они осознавали необходимость последовательного стремления к улучшению производственной практики. Это означает, что работников следует убеждать в том, что их вклад и предложения по улучшению высоко ценятся компанией.

(г) Каждому работнику следует наглядно продемонстрировать, как его действия отражаются на решении компанией задачи повышения качества продукции.

Чемпионы качества

Один из способов внедрения в сознание персонала компании преданности идее TQM — это выделить в среде работников и руководства чемпионов качества — особо влиятельных сотрудников из числа рабочих и руководства и составить перечень их достижений в деле управления качеством. Людям, хорошо известным в компании, пользующимся всеобщими симпатиями и уважением, поверят скорее, чем каким-либо увещеваниям и проповедям руководства. Идея чемпионов качества окажется несостоятельной, если руководство: (а) не полностью преданно новым методам; (б) не проявляет стремления защищать интересы работников; (в) не обеспечивает доступ к информации и ресурсам, необходимым для внедрения перемен. Чемпионов качества следует привлекать к участию в планировании внедрения новых систем и решения проблем по мере их возникновения.

17. HRM и компании, широко использующие информационные технологии

Использование компьютеров и новейших информационных технологий предоставляют работникам следующие возможности.

- Новые альтернативы выполнения производственных заданий.
- Более интересные по содержанию производственные задания, возможности и ответственность.

- Более широкий спектр выполняемых обязанностей.
- Необходимость принятия все возрастающего количества решений.
- Новые возможности планирования своего рабочего времени.

При этом устраняются традиционные разделительные линии между категориями должностей и может оказаться ненужным четкое разграничение должностей как по вертикали, так и по горизонтали. Другими возможными важными последствиями компьютеризации с точки зрения управления человеческими ресурсами являются.

(а) Утрата навыков выполнения ряда задач с одновременным возникновением необходимости освоения новых навыков во всех подразделениях компании, что, вероятно, может привести к неудовольствию персонала и конфликтам между разными категориями работников.

(б) Общая интеграция всех фаз производства, администрирования и внутренних коммуникаций, вызывающая более частые и, вероятно, более тесные взаимодействия между работниками разных структурных подразделений компании, а также между различными уровнями управленческой иерархии.

Для успешной работы в компьютеризованной рабочей среде требуются общие навыки, не обязательно относящиеся к конкретному участку производства или конкретной должности. Это открывает широкие возможности для ротации должностей, но при этом ведет к исчезновению высококвалифицированных уникальных видов работы, которые признанным мастерам нелегко уступить другим категориям работников.

18. Последствия появления конечных пользователей компьютерных программ для HRM

Конечные потребители компьютерных программ — это работники, использующие в своей работе пакеты компьютерных программ и компьютерные системы, но не имеющие специальной подготовки в области информационных систем и компьютеров. Интерпретация результатов осуществляется полностью неспециалистами — конечными пользователями пакетных компьютерных программ. Последствия появления конечных пользователей компьютерных программ для HRM следующие.

(а) Происходит выравнивание уровней эффективности работы лучших и худших сотрудников компании, поскольку основную массу обязанностей выполняет за работника компьютер, причем с заранее

ованным качеством. Это приводит к трудностям оценки эффективности деятельности отдельных работников и установления справедливой системы вознаграждения.

(б) От персонала требуется гибкий подход к своей работе; работникам приходится выполнять задачи, касающиеся более широкого круга бизнес-функций. От них требуется способность оценки надежности результатов, которые выдает система, содержащая информацию по темам, возможно, незнакомым исполнителю.

(в) Широкие возможности работников самостоятельно выбирать способы выполнения задач, связанных с использованием информационных технологий, должны сделать их работу более интересной и обеспечить множество возможностей для приобретения опыта работы более высокого уровня.

(г) Уменьшается необходимость в менеджерах среднего звена.

(д) Работники получают широкий доступ к базам данных компании. Следует обратить внимание, что это может обострить проблемы обеспечения безопасности информации и предотвращения намеренного вывода из строя компьютерных систем.

Японизация производственных методов

Термин «японизация» иногда употребляется для описания сдвигов в методах работы групп и социальных взаимоотношений вследствие введения японских методов работы и практики управления персоналом. Японские подходы обычно характеризуются установлением непосредственного тесного контроля над работниками в сочетании с активными попытками преодолеть скуку и отчуждение, как правило, связанные с автоматизированными производственными линиями. Это достигается установлением единого статуса (см. п. 8.23), устранением всех возможных ограничений, касающихся методов, которыми работник выполняет свою работу, и вовлечением персонала в принятие управленческих решений (например, через кружки качества).

В связи с японизацией возникает ряд проблем.

(а) Можно счесть наивными попытки западных фирм скопировать японские производственные методы, не сопровождая их японскими условиями работы (долгосрочная сохранность рабочего места, обеспечение профессиональной подготовки, выгоды от системы социального обеспечения, участие работников в выработке решений и т.д.).

(б) Типичная нелюбовь западных работников к тому, что они воспринимают как вмешательство компании в их личную жизнь.

(в) Враждебное отношение к попыткам введения японских норм рабочей этики с ее упором на длительное рабочее время, безоговорочную преданность и послушание компании, интенсивную работу, социальный конформизм и т.д.

(г) Недовольство японской практикой найма только людей молодого возраста для работы на зарубежных дочерних предприятиях японских компаний, что создает значительное раздражение среди местной рабочей силы. Японские предприниматели оправдывают такую практику тем, что молодые работники не имеют предубеждения против гибкого режима работы, более восприимчивы к требованиям трудовой дисциплины, физически крепки, здоровы и энергичны. У молодых есть мечты о будущем и они с готовностью будут работать сверхурочно и принимать на себя дополнительные обязанности.

Более того, большинство людей до сих пор с подозрением относятся к заключению единого договора с профсоюзом, а забота руководства компании о благосостоянии персонала зачастую трактуется как ненужный докучный патернализм.

Контрольные задания к гл. 6

1. В чем заключается важность коммуникаций для организации?
2. Каково различие между следующими типами коммуникаций:
   а) формальными и неформальными;
   б) односторонними и двусторонними;
   в) нисходящими, восходящими и горизонтальными?
3. Подробно опишите три метода формальных (официальных) коммуникаций и три метода неформальных коммуникаций.
4. В каких ситуациях двусторонние коммуникации предпочтительнее, чем односторонние?
5. По каким причинам работники сопротивляются переменам?
6. Какими путями можно ослабить сопротивление персонала организации изменениям?
7. Какой смысл вкладывается в термин «реинжиниринг»? Укажите, какие проблемы связаны с реинжинирингом.
8. Что такое чемпион качества?
9. Перечислите последствия компьютеризации и появления конечных пользователей компьютерными пакетными программами для управления человеческими ресурсами.

Часть вторая

ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА

7

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

ВВЕДЕНИЕ

1. Приспособление работника к должности

Существенно важно обеспечить полное соответствие персонала своей должности, месту. Одной из основных задач управления человеческими ресурсами является, с одной стороны, обеспечение расстановки работников на те места, которые в наибольшей степени подходят им, а, с другой — обеспечение такой структуры должностных обязанностей, которая в достаточной степени учитывает возможности и ограничения работников.

Основные методы, имеющиеся в распоряжении работодателей для обеспечения наилучшего использования рабочей силы и удовлетворения их потребностей, сводятся к профессиональной подготовке, обучению, совершенствованию, переводам и продвижению, а также к системе вознаграждения. Руководитель должен иметь представление о важных индивидуальных различиях, характерных для каждого работника. Он должен знать, как выявить эти различия, в какой степени их можно оценить и как они должны соотноситься с выполнением работы.

2. Наследственность и среда обитания

Причинами различий в поведении людей являются их индивидуальные особенности, которые в свою очередь проистекают из различий в их наследственности и среде обитания. Вследствие бесчисленных вариаций этих двух базовых факторов различия между индивидуумами бесконечны по количеству и степени проявления — факт, который придает жизни привлекательность, интерес, а иногда и сложности и который дает менеджеру замечательную возможность наиболее эффективно использовать эти различия. Продуманно и взвешенно использованные, они помогут повысить производительность труда и удовлетворение от работы, однако, если их использовать неверно или вообще игнорировать, они могут значи-

тельно снизить эффективность работы персонала и сформировать неблагоприятные трудовые отношения.

Индивидуальные различия, как правило, рассматривают по трем параметрам — физические данные, интеллект, индивидуальность (личностные характеристики).

3. Физические данные человека

Под физическими данными понимается телосложение человека, его рост и конституция, быстрота и сила (развитость) двигательной функции, острота его пяти чувств. Физические качества человека в основном определяются его наследственностью, хотя в процессе жизни их можно развить или подавить путем воспитания или тренировки. Например, у человека может быть наследственная предрасположенность иметь высокий или низкий рост, быть быстрым или медлительным; но из-за недостаточного питания человек может быть ниже ростом, чем он был бы при нормальном питании; легкоатлет благодаря длительным тренировкам может бегать быстрее и дольше, чем раньше.

Объективная оценка большинства физических данных человека не представляет сложности: можно легко измерить рост, вес человека, определить остроту его зрения, скорость реакции и проч. При этом независимые исследования дадут одинаковый результат. В современных условиях физические данные человека не представляют особой важности при расстановке персонала на рабочие места. Развитие технологий существенно сократило число профессий, требующих большой физической силы, развитие приборостроения зачастую весьма сокращает работнику необходимость полагаться на такие органы чувств, как осязание, слух и т.д.

Острота зрения является наиболее важным физическим фактором в области занятости, для некоторых видов ручной работы работник должен обладать повышенной остротой зрения или повышенной способностью распознавать цвета. Для других профессий и видов работы наиболее важными могут быть координация движения и быстрота двигательной реакции. Для оценки степени развитости этих физических качеств существуют специальные приборы и тесты.

Некоторые работники (кандидаты на замещение вакантных должностей) могут иметь физические недостатки, которые не позволяют им выполнять некоторые виды работ или ограничивают их профессиональную пригодность только определенными условиями (например, возможностью работать только в закрытых помещениях и т.д.). В этой связи трудовое законодательство многих стран преду-

сматривает специальные меры защиты инвалидов и накладывает на работодателей определенные обязанности по привлечению к работе инвалидов (например, британский Закон о найме инвалидов 1944 г. и в редакции 1958 г., Закон о недискриминации инвалидов 1995 г.) (см. п. 15.12).

ПРОВЕРКА УРОВНЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

4. Уровень интеллектуального развития

Уровень развития интеллекта — это способность человека эффективно использовать свой ум, представляющий собой совокупность ментальных функций понимания, мышления, слушания, наблюдения, решения проблем и восприятия взаимосвязей. Иногда интеллект называют умственными способностями человека.

Над разгадкой тайн структуры интеллекта ученые бьются до сих пор, на этот счет у психологов существует множество противоречивых мнений. Цели этой книги не дают нам возможности привести здесь различные теории, выдвинутые для объяснения этого феномена, ограничимся упоминанием того факта, что большинство британских психологов придерживаются мнения, что существует главный фактор интеллекта, который обусловливает функционирование ума и влияет на выполнение мозгом всех мыслительных задач. В подчиненном положении по отношению к интеллекту и уровню его развития находятся умственные способности человека — совокупность специфических ментальных способностей, задействованных при выполнении некоторых, но не всех, мыслительных задач, например, беглость речи, пространственное представление, технические наклонности, способности к счету.

5. Тестирование уровня развития интеллекта

Для того чтобы тесты на определение уровня интеллектуального развития были бы эффективными, они должны непременно быть надежными (достоверными) и обоснованными.

(а) Под надежностью теста в данном контексте подразумевается, что он при многократном повторении дает последовательные согласующиеся результаты.

(б) Под обоснованностью подразумевается, что тест оценивает именно то, что он призван оценить, а именно уровень развития интеллекта, а не общие знания.

Большинство тестов на определение уровня развития интеллекта в бизнесе могут проводиться одновременно с несколькими претендентами, т.е. им могут раздать отпечатанные на листах бумаги вопросы, а они будут письменно давать на них ответы. Затем ответы на тест проверяются при помощи специального ключа.

Как правило, продажа тестов на проверку уровня развития интеллекта ограничивается только теми, кто имеет специальную подготовку для их использования. Дело в том, что тестирование должно проводиться в полном соответствии с прилагаемым к тестам руководством, а интерпретацию результатов тестирования можно доверить только квалифицированному специалисту. Однако подобную практику критикуют за то, что создатели тестов — психологи и издатели — скрывают от общественности принципы и предположения, на которых строятся тесты и оцениваются их результаты, тем самым исключается всякая возможность поставить их под сомнение, оспорить результаты или просто обсудить с научной точки зрения. В результате тот, кто прошел тестирование и получил неудовлетворительные результаты, не может ни оспорить их, ни поставить под сомнение их надежность, ни доказать свое соответствие предлагаемой вакансии.

6. Типы вопросов

Некоторые тесты на проверку уровня развития интеллекта содержат вопросы только одного типа, например, вербальные или математические или пространственные (т.е. схематические). Но большинство тестов, применяемых для отбора персонала в промышленности и коммерции, состоят из вопросов всех трех типов; кандидата обычно просят произвести следующие действия.

(а) Определить слово или предложение, имеющее одинаковый или противоположный смысл с другими приведенными словами или предложениями.

(б) Решить анаграмму или расшифровать слово.

(в) Произвести арифметические действия — сложение, вычитание, умножение, деление.

(г) Указать одну или несколько фигур, выделяющихся в ряду по форме или дополняющих представленный ряд форм.

(д) Расположить числа в ряду в соответствии с определенной логикой или продолжить ряд чисел, расположенных по определенному порядку.

(е) Решить логическую задачу.

Тесты на проверку уровня развития интеллекта, как правило, имеют ограничение по времени, на них выделяется от 20 до 60 минут. При этом лишь очень немногие кандидаты могут правильно ответить на все вопросы теста в отпущенное на них время.

7. Коэффициент умственного развития

В самых ранних исследованиях по интеллектуальному тестированию, проводившихся в первой половине XX в., в качестве объекта исследования использовались дети, что и обусловило введение такого показателя, как *умственный* (*ментальный*) *возраст*. Если ребенок был в состоянии решить задачи, которые предназначались для уверенного решения детьми, средний возраст которых составлял, предположим, *x* лет, то считалось, что умственный возраст этого ребенка — *x* лет, что, естественно, могло быть больше или меньше нормального физического (хронологического) возраста ребенка (хотя умственный и хронологический возрасты могли и совпадать). На основе этого простым способом можно было оценить умственное развитие ребенка при помощи простого математического соотношения умственного и хронологического возрастов, взятых в процентах:

$$\frac{\text{Ментальный возраст}}{\text{Хронологический возраст}} \times 100\%.$$

Эта формула получила название коэффициента умственного развития, который принято обозначать аббревиатурой IQ (*intelligence quotient*). Очевидно, что человек со средним уровнем умственного развития имеет IQ, равный 100.

Исследования показали, что ментальный возраст обычно не поднимается выше определенной точки, для одних людей максимальный умственный возраст составляет 13 лет, для других — 20. Таким образом, для устранения влияния на результат неизбежного стабильного снижения уровня интеллекта из-за увеличения возраста человека хронологический возраст в формуле IQ не превышает 15. Несмотря на то, что умственный возраст может не увеличиваться с годами, многие люди могут с возрастом лучше выполнять различные задачи, поскольку используют приобретенный жизненный опыт.

Для расчета IQ взрослых людей психологи, как правило, раздают большому количеству людей набор задач и, основываясь на их результатах, оценивают «содержание» среднего уровня интеллекта, т.е. IQ=100. Люди, показывающие результаты выше или ниже уровня 100, оцениваются как имеющие уровень умственного развития соответственно выше или ниже среднего.

Тестирование уровня интеллектуального развития — это высокопрофессиональная задача, требующая обширной и длительной профессиональной подготовки. Причем, именно подготовленные для этой задачи психологи первыми подвергли сомнению целесообразность попыток замера IQ. Задаваемые вопросы должны быть нейтральными с точки зрения культуры, абстрагированными от общей базы знаний и подготовки/обучения, которую тестируемый мог проходить в прошлом. Одновременно вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы ответы не несли на себе отражение обстановки, в которой проводилось тестирование, и связанных с ним обстоятельств. В действительности же ответы очень часто зависят от состояния и самочувствия тестируемого (устал, нервничает, простужен и т.д.); кроме того, многие тестируемые не всерьез относятся к этой процедуре, что также отражается на их ответах и соответственно полученных результатах. Тесты на проверку умственного развития при повторении должны давать последовательные результаты и выводы, которые сопоставимы с другими показателями способностей человека и результатами его фактической деятельности.

Успех при прохождении теста на умственное развитие еще не гарантирует, что кандидат будет хорошо справляться с предлагаемой работой. Требования конкретного вида работы могут быть намного выше или ниже показателя уровня интеллекта, отражаемого тестом на IQ. Кроме того, следует учитывать, что кандидаты, показавшие высокие результаты тестирования, могут ошибочно предположить, что они обладают исключительными качествами для выполнения именно этой работы.

Раса и интеллект

В 1969 г. американский психолог Артур Йенсен (Arthur Jensen) заявил, что по всем известным тестам на IQ черные американцы показали результат в среднем на 15 пунктов ниже, чем белые американцы. По мнению Йенсена, около 80% всех отклонений в уровне IQ объясняются наследственными факторами. На основе этого он предположил, что черные американцы в среднем имеют наследственно обусловленный и, следовательно, не поддающийся корректировке более низкий уровень умственного развития, чем представители белой расы. На основе этого Йенсен делает вывод, что американцы — представители черной расы должны проходить только низкий уровень обучения, обучаться несложным навыкам и не получать высшего образования, требующего абстрактного мышления. Но критики тотчас выступили с контраргументами.

(а) Тесты на IQ составлялись американцами, принадлежащими белой расе, и предназначались для американцев белой расы, полу чивших тот уровень образования и общей подготовки, которые ха рактерны для сообщества белых американцев.

(б) Имеется множество свидетельств того, что улучшение социаль но-экономических условий в районах проживания черных амери канцев со временем приводит к резкому скачку у них уровня IQ.

(в) В бедных районах белые американцы также демонстрировали крайне низкий уровень умственного развития.

(г) Исследования, проведенные среди негритянских детей, взятых на воспитание семьями белых американцев в 1930—1940-е гг., показали, что эти дети имеют уровень IQ, в среднем на 20% превышающий аналогичный показатель их родных матерей.

(д) Изучение уровня умственного развития близнецов-двойняшек, разлученных в детстве и живущих в разных социальных условиях, показало значительные расхождения уровня IQ в каждой паре близнецов (в среднем на 14, а максимально на 30 пунктов). Как такое могло иметь место, если уровень умственного развития в основном определяется наследственностью, а не влиянием факторов среды проживания?

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

8. Определение

Индивидуальность можно определить как совокупность различных качеств личности, проявляемых в ее поведении. Если подходить буквально, то в это определение включаются также уровень развития интеллекта и физические данные, но термин «индивидуальность» обычно подразумевает все эмоциональные факторы, мотивацию, интересы и социальные качества. Обратите внимание на некорректность использования термина «индивидуальность» для обозначения обаяния, шарма или доминирования; индивидуальность есть у каждого человека, так же, как каждый человек имеет вес, рост и интеллект.

9. Суждения об индивидуальности

Обычно мы оцениваем индивидуальность известного нам человека на основе воспоминаний о его поведении в различных обстоятель-

ствах и, как правило, описываем его характерные черты, например, судим по его общительности, предприимчивости, терпимости и т.д. По мере того как индивидуум взрослеет, его индивидуальность становится более устойчивой, последовательной в том смысле, что его поведение делается более предсказуемым.

Однако весьма опасно описывать индивидуальность, пользуясь характерными чертами, поскольку их проявление во многом определяется спецификой ситуации и временем, так же, как и личностными характеристиками индивидуума. Человек может доминировать в общении со своими подчиненными и при этом проявлять покорность и смирение при общении со своим начальством. Склонность к сотрудничеству и честность, так же, как другие черты характера, в огромной степени определяются обстоятельствами и временем.

10. Тесты на самооценку личностных качеств

Большинство подобных тестов представляют собой письменный перечень вопросов на самооценку, которые направлены на выяснение мнения тестируемого субъекта о своем поведении в различных гипотетических ситуациях и его мнения о других людях. Несмотря на то, что тесты на самооценку используются как один из инструментов отбора персонала лишь небольшим числом консультантов и крупных компаний, в Великобритании бытует общее мнение, что тесты на выявление самооценки по ряду причин едва ли представляют ценность и полезность для отбора персонала в промышленности.

(а) Самооценка по своей природе является ненадежным источником информации, ведь люди, отвечая на предлагаемые вопросы, имеют сильнейшую заинтересованность представить себя в наиболее выгодном свете. Поэтому будущий работодатель никогда не может быть уверен, какие ответы претендента соответствуют истине, а какие спровоцированы желанием быть принятым на работу.

(б) Даже если претендент старается искренне ответить на вопросы, может возникнуть искаженное представление о нем, поскольку самовосприятие человека и его мнение о себе могут не соответствовать объективным характеристикам его индивидуальности.

(в) Опыт показывает, что тесты, касающиеся личностных характеристик человека, не являются надежным основанием для прогнозов об успешности работы претендента. Кроме того, получаемые результаты непоследовательны — если те же претенденты повторно пройдут тест, результаты могут значительно отличаться от предыдущих.

11. Прочие тесты на оценку личностных характеристик

Эта группа тестов направлена на выявление таких черт характера, как интроверсия/экстраверсия, личная самооценка, способность противостоять стрессам, ожидаемые модели поведения (стиль руководства, потенциал для лидерства и т.д.). Индивидуальность включает в себя очень широкий спектр свойств личности — эмоции, мотивации, потребности, интересы, взгляды, общительность. Причем большинство этих характеристик являются продуктом влияния внешней среды и/или культурных традиций. Тесты на индивидуальность стремятся раскрыть, действительно ли кандидат на вакансию желает выполнять определенные обязанности или он просто обладает способностями и возможностями делать это. Естественно, интерпретация результатов тестов является высоко субъективной. С этим связаны следующие характерные проблемы.

(а) Претендент на вакантную должность, зная, что предстоит оценка его личностных качеств, приложит все усилия, чтобы произвести максимально благоприятное впечатление.

(б) Личные взгляды и поведение человека могут кардинально измениться по прошествии времени или под влиянием обстоятельств.

(в) Оценка личностных характеристик осуществляется на основе наблюдаемого поведения и мнения кандидата, выраженного в данный конкретный момент. Это поведение может быть нетипичным для данного человека; таким образом игнорируется обычный тип поведения.

(г) Вследствие субъективности интерпретации результатов тестирования разные эксперты могут по-разному описать личностные характеристики одного и того же кандидата.

Методики тестирования индивидуальности включают: (а) проективные тесты, в процессе которых тестируемый предположительно раскрывает свою личность, описывая, что для него означают конкретные формы или предметы (например, форма чернильного пятна и т.д.); (б) оценку вклада претендента на вакансию в дискуссию, проводимую в группе без лидера; (в) сеансы самоанализа, во время которых тестируемый дает собственную интерпретацию своего поведения и мотивации. Все эти тесты грешат тем, что субъект может демонстрировать неправильное поведение, зная, что за ним наблюдают, а кроме того, все эти тесты основываются на субъективных оценках и интуитивной интерпретации результатов тестов и поведения тестируемых.

12. Внешнее впечатление

Отбирая персонал, многие полагаются на интуитивное восприятие претендента, на первое впечатление, которое складывается на основе интерпретации телосложения, манеры одеваться и говорить, прически, а также под влиянием настроения в данный момент. Некоторые утверждают даже, что могут оценить человека мгновенно, как только он входит в помещение. Иногда такие суждения действительно оказываются удивительно точными, но чаще это не так. Для некоторых видов работы первое впечатление о человеке чрезвычайно важно, например, если речь идет о торговом представителе, но для большинства видов работ внешний вид не так важен. В любом случае подготовка и тренинг могут значительно улучшить первое впечатление, производимое человеком.

13. Ситуационные тесты на определение индивидуальности

В тестах этого типа индивидуальность претендента на вакансию оценивается не опосредованно, на основании его ответов или интерпретации его внешнего вида, а более непосредственно — путем наблюдения за его фактическим поведением в контролируемых обстоятельствах.

Тестирование обычно проводится групповым методом. Группе кандидатов (обычно от пяти до десяти человек) предлагается для обсуждения какая-нибудь тема, представляющая общественный интерес, и в течение обычно 30—45 мин. происходит дискуссия без участия лидера или председательствующего, отсюда и название — «обсуждение в группе без лидера». За ходом дискуссии могут наблюдать несколько экспертов, но они не вмешиваются в обсуждение, а только могут предложить новую тему для обсуждения или закрыть дискуссию.

Однако и в этом случае иногда могут иметь место неверные результаты. Некоторые кандидаты, в нормальной обстановке тихие и застенчивые, могут в день тестирования успешно сыграть роль напористого лидера, очень часто на поведение отдельного индивидуума может влиять состав группы — если в ее составе один или два несовместимых участника, остальные будут вести себя не так, как им свойственно.

14. Примеры психометрических тестов

Психометрическими тестами называются тесты, выявляющие такие стороны психологического портрета личности, как уровень разви-

тия интеллекта, личностные характеристики, мотивацию и проч. Как правило, тестируемые отвечают на вопросы, которые требуют выражения их отношения к различным проблемам и ситуациям. Например, кандидатов могут попросить указать, какое решение проблемы они считают наиболее желательным, или от них требуется выбрать слова и выражения (такие, как «убедительный», «спокойный», «инновационный»), которые они считают наиболее уместными или наиболее неуместными для описания особенностей своей индивидуальности. Ряд тестов требует от тестируемых выбора между несколькими альтернативными вариантами ответа.

Примеры психометрических тестов, наиболее часто используемых в Великобритании для тестирования кандидатов на вакансии, приводятся ниже.

(а) *Тест 16 PF*, в основе которого лежит предположение о наличии 16 кластеров поведения (факторов), касающихся таких личностных качеств, как возбудимость, настойчивость, сознательность, эмоциональная стабильность, экстраверсия/интроверсия характера, жизнерадостность или унылость и т.д.

(б) *Индикатор типа Майерс-Бриггс*, который направлен на категоризацию тестируемых субъектов по четырем основным типам: предметный/интуитивный, логический/эмоциональный, ориентированный на результат/ориентированный на процесс, интроверт/-экстраверт.

(в) *DISC-тест*, направленный на выявление степени доминирования, влияния (или силы побуждения), подчинения (или устойчивости) и уступчивости характера тестируемых субъектов. Результаты теста графически отражаются на звездообразной диаграмме, смысл которой — показать собственное мнение субъекта о своей личности, его фактическую индивидуальность и способность противостоять давлению.

(г) *Перечень личностных характеристик Айзенка*, состоящий из набора простых вопросов, требующих ответа «да» или «нет», направленных на оценку таких свойств личности, как интроверсия/-экстраверсия и стабильность/возбудимость. Каждое из этих свойств затем подразделяется на подкатегории. Например, «стабильный» субъект далее подразделяется на подкатегории «флегматик» и «сангвиник». Флегматик в свою очередь категоризируется как пассивный, осторожный, задумчивый, мирный, контролируемый, надежный, с ровным характером, спокойный. Термин «анкета», употребленный вместо термина «тест», указывает на отсутствие элемента отсева тестируемых субъектов на основании их ответов. Анкета

скорее предполагает выявление слабостей и сильных сторон личности, конкретизированных по определенным психологическим параметрам.

15. Полезность психометрических тестов

Преимущества использования психометрических тестов для отбора персонала состоят в следующем.

(а) Проведение тестирования обходится недорого. За один сеанс специалист может протестировать, например, 30 или 40 человек, что делает подобное тестирование полезным при наборе большого числа работников в короткие сроки.

(б) Тестирование позволяет выявить различия между кандидатами с почти идентичными академической квалификацией и опытом работы.

(в) Объективная информация о психологических характеристиках кандидатов на вакансии может стать полезным дополнением к другим процедурам отбора персонала.

(г) Дорогостоящая подготовка работников, которые неспособны усваивать большой объем информации, — пустая трата времени и средств. Сторонники психометрических тестов утверждают, что при помощи этих тестов подобные индивидуумы легко выявляются.

(д) Психометрические тесты дают возможность выявить людей, обладающих исключительными интеллектуальными способностями, но имеющих лишь минимальный образовательный уровень.

Как и следовало ожидать, существуют не менее веские аргументы против применения психометрических тестов.

(а) Подобная оценка может быть несправедливой. Представим, что на основании экспертной оценки (во многом произвольной, зависящей в том числе и от характера и самочувствия оценивающего) человеку «повесили ярлык» выдающегося или посредственного. И это по результатам 20-минутного теста, который может быть неграмотно составлен или неверно оценен! При этом все жизненные достижения и карьера этого человека, а также его высокий уровень образования и профессиональной подготовки просто игнорируются.

(б) На основании неверной информации о психологических характеристиках работников могут распределить на неподходящие им роли и должности.

(в) Практика прохождения психометрического тестирования може породить специалистов, помогающих преодолевать эту преграду на пути к заветному месту. Например, уже существуют публикации под названием «Как успешно пройти психометрический тест».

(г) Психологическое состояние человека и его мотивация в момент прохождения тестирования существенно влияют на его результаты (представим кандидата, который страдает от недавней тяжелой утраты — он заведомо оказывается в менее благоприятном положении, чем другие претенденты на место).

(д) Поскольку ценность человеческой личности зависит от множества факторов, их произвольное использование в качестве основного критерия оценки заведомо ведет к субъективизму.

(е) Само предложение пройти тест может заставить претендента на место нервничать или испытывать страх от возможного унижения из-за неудачных результатов тестирования. Он может счесть это дурным предзнаменованием и надолго потерять уверенность в себе, в результате он действительно плохо пройдет тест!

ТЕСТЫ НА ВЫЯВЛЕНИЕ СПОСОБНОСТЕЙ И УМЕНИЙ

16. Тесты на выявление способностей

Очень часто кандидат претендует на должность или место, не имея предыдущего опыта подобного вида деятельности. Работодатель понимает, что потребуется обучение такого работника, но хочет заранее быть уверенным, что подготовка пойдет на пользу и кандидат успешно пройдет ее. Иными словами, работодатель хочет знать, имеет ли кандидат на место соответствующие способности для выполнения предлагаемой работы, т.е. базовые умственные и физические качества, которые можно развить в специфические навыки и умения.

Способности включают в себя несколько компонентов: общий уровень интеллекта, одна или несколько специфических умственных способностей, физические качества (например, мускульная сила, координация движений), опыт выполнения аналогичной работы и, возможно, ряд личностных характеристик, таких, как интересы, мотивация.

Некоторые способности, например способность к руководству или умение продавать, являются настолько комплексными и противоречивыми, что до сих пор не представилось возможным найти удовлетворительный способ их тестирования.

Ниже перечислены некоторые менее сложные способности, для выявления которых разработаны тесты, дающие вполне удовлетворительный результат:

(а) *Способность говорить* — приемлемый уровень устного или письменного изложения.

(б) *Математические способности* — способность складывать, вычитать, умножать и делить.

(в) *Пространственное представление* — способность оценивать форму и размеры, что важно в таких сферах деятельности, как рисование (живопись), упаковка и вождение автомобиля.

(г) *Технические способности* — понимание принципов механики и устройства различных механизмов.

(д) *Умение работать руками* — более точно называемое психомоторными способностями.

Для выявления этих способностей имеются вполне надежные тесты, но их составление и интерпретация представляют собой профессиональную задачу, решение которой возможно только квалифицированным психологом или под его руководством.

17. Тесты на проверку умений

В отличие от тестов на способности, выявляющих потенциальные возможности, которые могут быть достигнуты за счет обучения, тесты на умение выявляют умения и опыт, которыми уже обладает кандидат на место. Это самые распространенные из всех тестов, каждому кандидату на место в процессе собеседования задают по меньшей мере один вопрос о его предыдущем опыте.

Структура тестов на выявление умений достаточно проста, обычно они представляют собой или практическое, или символическое выполнение опытного задания.

(а) Тест на практическое выполнение опытного задания представляет собой тщательно подобранный фрагмент реальной работы. Если кандидату не удается показать стандартное выполнение этого фрагмента, то считается, что он не подходит для выполнения всей

работы. Примерами могут служить тесты на скоропись или стенографирование (или расшифровку стенограммы), которые часто предлагают кандидатам на место секретаря, предложение проехать небольшую дистанцию для тех, кто претендует на место водителя общественного транспорта, а также выполнение рабочим детали по предложенному образцу.

(б) Символические тесты предлагаются в случае, когда практическое выполнение опытного задания представляется нецелесообразным. Этот тест представляет аспекты предлагаемой работы в символической, как правило, вербальной форме. Он может состоять из ряда вопросов, направленных на выявление знаний кандидата, предложения интерпретировать смысл круговой диаграммы, отражающей технические параметры, или представлять собой задание ответить на ряд входящих писем и соглашений.

Преимущество тестов на выявление умений состоят в следующем: (а) они позволяют выявить кандидатов, заявляющих о своих умениях (например, о скорости печатания, об умении водить автомобиль), которыми они на деле не обладают; (б) тесты полностью соответствуют предлагаемой работе и по их результатам можно выбрать кандидата, умеющего выполнять предлагаемую работу на приемлемом уровне. Однако следует обратить внимание, что тест проверяет умение выполнить только часть предлагаемых успешному кандидату должностных обязанностей. Кандидат, не сумевший пройти тест, может быть сочтен неподходящим для выполнения работы во всем объеме, а это заключение может оказаться и неверным. Например, секретарь во время тестирования не сумел показать требуемую скорость печатания, но это вовсе не означает, что он полностью не подходит для выполнения секретарской работы.

Кроме того, тесты проводятся в специфических условиях. Успешное управление автобусом или грузовой автомашиной на контрольном круге еще не означает, что этот кандидат является хорошим водителем и будет так же успешен в других условиях. Претендент на место может также волноваться во время тестирования и от этого допустить несвойственные ему в нормальных условиях промахи. Известно также, что те, кто уже имел опыт подобного тестирования, в следующий раз покажут лучшие результаты, чем те, кто в первый раз проходит подобный тест. Таким образом, кандидат, которые ранее проходил такой тест и потерпел неудачу, в следующий раз будет иметь преимущество, хотя на самом деле это может быть один из числа тех кандидатов, отсев которых и является главной

целью тестирования. Ниже перечислены прочие проблемы, связанные с подобными тестами.

(а) Кандидаты, успешно прошедшие тестирование, могут посчитать, что обладают умениями или знаниями, которых на самом деле у них нет. Наблюдатели также могут счесть, что новый сотрудник полностью компетентен в своей области просто потому, что он успешно прошел один тест, проводимый в весьма специфических условиях.

(б) Претендент на место из числа уже работающих, приняв участие в тестировании и потерпев неудачу, утратит уверенность в себе и может хуже выполнять свою текущую работу. Более того, этот человек может приобрести среди коллег репутацию неудачника, и это отрицательно скажется на его моральном духе.

(в) Представители некоторых этнических и прочих меньшинств, как правило, показывают плохие результаты выполнения некоторых видов тестов просто потому, что изначально не могли получить доступ к программам обучения и подготовки, необходимым для освоения базовых навыков, требующихся от кандидатов.

(г) Высокие показатели, достигнутые в процессе тестирования, еще не гарантируют, что кандидат будет успешным работником на вакантном месте. В частности, высокие показатели ничего не говорят о том, почему кандидат прошел тестирование. Знание причин успеха или неудачи кандидата может сказать руководству больше, чем просто указать на его способность или неспособность получать высокий балл за выполнение тестового задания.

(д) Тесты на выявление умений не оценивают человека в целом; они направлены на выяснение лишь малой части его личности. Обратите внимание, что официальная квалификация, присуждаемая после нескольких лет учебного заведения, может дать больше информации о том, что представляет собой кандидат.

ОЦЕНКА ВАЛИДНОСТИ ТЕСТОВ

18. Методы оценки валидности

Все тесты, используемые для оценки индивидуальных различий, следует оценивать на валидность, т.е. с помощью исследований устанавливать, действительно ли тест оценивает именно то, что призван оценивать, или прогнозирует то, что должен прогнозировать. В процессе

подобного исследования его можно стандартизировать т.е. установить границу его успешного прохождения кандидатом, чтобы при получении результатов ниже этой границы кандидат мог быть отвергнут.

Существует четыре типа валидности, причем два последних наиболее важны при отборе персонала.

(а) *Содержательная валидность* — проверка заданий теста для определения того, насколько он соответствует оцениваемому качеству.

(б) *Конструктивная валидность* — результаты тестирования сопоставляются с результатами, показанными той же самой группой кандидатов при прохождении другого теста, валидность которого уже установлена.

(в) *Прогностическая валидность* — тест предлагается группе кандидатов. Все они в дальнейшем принимаются на должности, и качество их последующей работы сопоставляется с результатами тестирования. Если полученные результаты соответствуют реальному уровню работы новичков, тест считается валидным и может быть стандартизирован, т.е. может быть установлена граница для отсева неподходящих кандидатов и выявления тех, кто может соответствовать предлагаемой работе. У этого метода есть возможные недостатки:

- кажущаяся сложность объективной оценки эффективности выполнения работы;
- продолжительный процесс установления валидности; получение адекватной оценки эффективности работы для установления состоятельности теста может быть возможным только по прошествии длительного периода времени или после накопления большого количества результатов;
- практическая невозможность привлечь всех кандидатов к процессу оценки, а между тем если результат тестирования сопоставлен с реальным качеством работы лишь выбранной группы работников, тест не может считаться полностью валидным.

(г) Эмпирическая валидность — тестирование работников, уже занимающих должности, на которые проводится дополнительный набор персонала. Если тест валиден, то чем выше реальный уровень эффективности работы сотрудника, тем более высокие показатели тестирования он продемонстрирует. Это быстрый метод оценки теста, но он имеет следующие недостатки:

- затруднена стандартизация теста;
- тест оценивается на валидность относительно нетипичной с точки зрения представительности группы, т.е. среди работников, а не среди кандидатов на место;

- работники при прохождении теста могут вести себя не так, как обычно: с подозрением отнестись к тестированию и намеренно продемонстрировать результаты ниже своих реальных способностей или, наоборот, постараться превзойти самих себя и показать необычно высокий уровень работы.

Наиболее распространенным методом оценки валидности теста является комбинирование двух последних методов. Сначала тест апробируется на уже существующих работниках, но только после того, как их убедили, что не в их интересах искажать свои реальные возможности. Прежде всего может быть установлена начальная валидность теста и приблизительно установлены стандарты. Затем тест опробуется на кандидатах на вакансии, которых затем принимают на работу, и их последующие успехи сопоставляются с результатами ранее пройденного теста. Таким образом можно подтвердить валидность теста и уточнить стандарты. В любом случае осуществление регулярного пересмотра результатов тестирования и навыков работников полезно, поскольку многие виды работ постепенно меняют характер, что снижает валидность теста.

ГЕНДЕРНЫЕ И ЭТНИЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ

19. Различия по признаку пола

Различие мужчин и женщин определяется их хромосомным набором. У человека имеется 46 хромосом, по 23 от каждого из родителей. Хромосомы парны; 22 пары определяют общие черты развития индивидуума (телосложение, цвет волос и глаз и т.д.) независимо от пола; 23-я пара (состоящая из двух гоносом) определяет пол человека. У женщины в хромосомном наборе присутствует базовая гоносома X. Мужчина передает X или Y гоносому. В момент зачатия комбинация XX определяет женский пол ребенка, комбинация XY — мужской. Таким образом, ребенок не может прийти в этот мир без гоносомы X, но наличие у него гоносомы Y необязательно. Соответственно в хромосомном наборе не может быть сочетания YY, возможно лишь сочетание XY. Мужской набор хромосом неизбежно содержит женские хромосомы, но не наоборот, поскольку базовым является женский пол.

Насколько различаются мужчины и женщины?

Является ли мужчина в основе своей женщиной с наличием и отсутствием определенных органов и особенностей (что вызвано эво-

люцией и биологическим разделением труда) или же мужчины и женщины представляют собой изначально разные существа, которые в определенных условиях способны к спариванию. Медицинская наука до сих пор не в состоянии предложить однозначный ответ на этот вопрос; существуют вполне веские аргументы в пользу обеих точек зрения. Однако эта проблема представляет важность для управления человеческими ресурсами, поскольку мнение, что мужчина и женщина различаются по своей глубокой сущности может привести к подтверждению наличия половых стереотипов (например, к мнению, что мужчины жестче, агрессивнее, более конкурентны и рациональны, а женщины более эмоциональны, интересуются больше людьми, нежели идеями, более зависимы и т.д.), что в свою очередь может привести к дискриминации по половому признаку и отсутствию равных возможностей в сфере занятости.

Основание для того, чтобы считать мужчин и женщин изначально одинаковыми, строится на следующих наблюдениях.

(а) Половые различия — это только один (хотя и весьма немаловажный) элемент генетического строения человека. Генетическая обусловленность таких характеристик, как цвет глаз, черты лица, структура волос и прочих, присуща обоим полам.

(б) У мужчин, так же, как и у женщин, есть грудные железы, которые не приносят никакой рациональной пользы, если исходить из общей родословной мужчин и женщин и того факта, что оба пола произошли от одного двуполого существа.

(в) Было замечено, что у женщин, вынужденных долгое время жить в тесном соседстве в условиях изолированных и самодостаточных групп (например, у женщин, отбывающих длительные сроки наказания) сроки менструального цикла имеют тенденцию сходиться (совпадать), отсюда можно предположить, что сроки менструального цикла могут частично определяться психофизиологическими факторами и по этой причине не могут быть отнесены к числу чисто физических феноменов. В соответствии с этой точкой зрения репродуктивные функции представляют собой не что иное, как эволюционную биологическую приспособленность, позволяющую половине рода человеческого вынашивать детей в то время, как вторая половина занята другими видами деятельности.

А вот аргументы в пользу противоположной точки зрения, утверждающей, что мужчины и женщины происходят не от одного существа.

(а) Мужчины и женщины созданы из разных материалов. Пол индивидуума можно определить практически по каждой части человеческого тела: по фрагменту кожи, осколку кости, срезу волоса, капле слюны, по фрагменту ногтя и т.д.

(б) Существует несколько спорная точка зрения, что мужчины и женщины обладают в корне отличающимися инстинктами, которые проявляются независимо от воспитания, опыта общения и так далее. Примерами могут служить женский инстинкт нянчить и защищать своих детей или присущая мужчинам агрессия.

20. Этнические различия

Все люди принадлежат к единому роду homo sapiens и имеют общие наследственные характеристики. Наследственные признаки сильно различаются. Однако когда наследственность передается в пределах группы, изолированной от других групп географическими или иными барьерами, некоторые черты приобретают высокую концентрацию среди представителей местного населения. Разделение групп, которое имеет место в течение многих тысяч поколений, может привести к формированию различных рас. Таким образом, расовые различия непостоянны, поскольку на протяжении столетий расы подвержены изменениям, происходит перераспределение совокупного набора общего генофонда человека в результате смешанных браков. Индивидуальная вариантность генетического строения в пределах расовых групп также часто перевешивает расовые признаки. Отсюда следует, что расовые различия — это вопрос степени, а не качества.

Замкнутые сообщества приспосабливаются к своей среде проживания, так что аутсайдеры начинают ассоциировать физические характеристики представителей этого сообщества с характерным для них поведением, соответствующим определенной среде проживания (например, эскимос, который привык к условиям арктического холода). Затем такие сообщества начинают восприниматься другими как представители определенной расовой группы. Таким образом, понятно, что оснований для предположения, что представители одной расовой группы могут лучше справляться с работой, чем другие, не существует, поскольку: (а) сама группа произошла из многих других групп; (б) факторы, обусловившие возникновение расовых признаков группы в течение тысяч поколений не имеют ничего общего с современным миром и его реалиями. Отсюда вытекает, что расовая сегрегация и дискриминация определенных этнических групп в отношении занятости не имеет под собой никакого логического обоснования.

Контрольные задания к гл. 7

1. Каким образом оценка физических свойств работника отличается от оценки уровня развития его интеллекта или личностных характеристик?
2. Дайте определение понятию «интеллект».
3. Что скрывается за аббревиатурой IQ? Дайте определение этого понятия.
4. Почему высокие показатели умственного развития претендента на вакантную должность не являются гарантией его успешной работы в этом качестве?
5. Дайте определение понятия «индивидуальность».
6. Что представляют собой тесты на самооценку? Какова их положительная роль при отборе персонала?
7. Следует ли оценивать индивидуальность по первому впечатлению?
8. Каковы хромосомные различия у мужчин и женщин?
9. Каковы различия между тестом на выявление способностей и тестом на выявление умений?
10. Опишите один из методов установления валидности теста.
11. Тесты могут оценить такие свойства человека, которые невозможно выявить в процессе интервью. Таким образом, они могут помочь сократить области экспертной (субъективной) оценки, а значит, и вероятность соответствующей ошибки в процессе отбора персонала.

- Объясните использование каждого из нижеперечисленных тестов в процессе отбора персонала и попытайтесь дать определение выделенным словам:
  (а) тесты на определение уровня развития *интеллекта*;
  (б) тесты на выявление специфических *способностей*;
  (в) тесты на выявление *умений*;
  (г) тесты на выявление *личностных характеристик*.
- Сформулируйте и коротко поясните две цели использования психологического тестирования при работе с персоналом.

8

ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ И ФИЗИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

УСТАЛОСТЬ

1. Определение

Из-за широкой употребительности термина «усталость» трудно дать ему точное определение. Наиболее удовлетворительное определение звучит так: «*Усталость* — это снижение уровня энергии, направляемой на выполнение работы». Усталостью обычно объясняют физические изменения, происходящие в организме человека в результате затрачивания усилий, субъективное чувство усталости и ничем иным не объяснимое снижение результативности работы в течение рабочей смены.

Ближе к концу XIX столетия итальянский ученый Моссо, используя устройство, известное под названием эргограф, сформулировал некоторые законы физической усталости, т.е. усталости в результате затраты мускульных усилий. Наиболее важными из этих законов являются следующие.

(а) Частый подъем легких грузов вызывает меньшую усталость, чем редкий подъем тяжелых грузов.

(б) Перерывы на отдых могут полностью восстановить организм от усталости.

Вот пример действия первого закона: переброска кучи песка 100 взмахами совковой лопаты гораздо утомительнее, чем переброска песка 200 взмахами штыковой лопаты. Отсюда следует, что работы, связанные с перемещением тяжестей, должны быть организованы таким образом, чтобы избежать необходимости подъема и переноски больших тяжестей, по возможности заменяя их перемещением меньших тяжестей.

Второй закон многократно нашел подтверждение в промышленности. Выработка рабочих, занятых физическим трудом, всякий раз постепенно повышается с начала смены и до момента достиже-

ния стабильного уровня, через некоторое время выработка начинает падать, и так продолжается до конца смены. Периоды повышения, стабилизации или снижения производительности изменяются по продолжительности в соответствии с характером работы и качествами рабочих, но в целом модель остается неизменной.

Если ввести небольшой перерыв до момента, когда производительность начинает снижаться, период стабильной производительности, как правило, продолжается и после перерыва, а период снижения производительности труда становится короче. Чем более физически тяжелой является работа, тем чаще требуются перерывы на отдых.

Физическая усталость может проявляться не только в виде снижения производительности труда и ощущения утомления. Объективные проявления усталости можно обнаружить в изменившемся составе крови и в виде аккумуляции отходов, образующихся в результате мускульных усилий, в частности, молочной кислоты. Физиологический смысл перерыва на отдых заключается в том, чтобы дать возможность организму восстановить нормальный состав крови и вывести продукты распада из области мускулов, но восстановление займет гораздо больше времени, если перерыв на отдых сделан уже после того, как начались физиологические изменения вследствие усталости.

Можно провести серию экспериментов для определения оптимальных количества и продолжительности перерывов на отдых; не рекомендуется оттягивать перерыв до того момента, когда рабочие уже почувствовали усталость, поскольку тогда усталость закрепится и потребуется более длительный перерыв на отдых, чтобы рабочие почувствовали себя отдохнувшими и способными выделять нормальное для них количество энергии. Наиболее целесообразно назначить перерыв на отдых до того момента, как рабочие почувствуют усталость. Исследование динамики производительности труда покажет снижение или непостоянство уровня производительности, которое предшествует наступлению чувства усталости; перерыв на отдых следует назначать в усредненное время начала этих изменений производительности.

СТРЕСС

2. Стресс во время работы

Стрессы имеют как позитивные, так и негативные аспекты. Некоторые работники положительно реагируют на стрессы: они помога-

ют им мобилизовать физические и эмоциональные ресурсы, и люди просто получают удовольствие от напряжения и провоцирующих ситуаций. В организме таких людей стресс способствует выбросу адреналина в кровь, который необходим для поддержания интенсивного выделения энергии, что позволяет им одновременно решать несколько неотложных проблем. Однако продолжительная подверженность стрессу может вызвать крайнюю степень усталости, раздражительность, физические недомогания, например головную боль или кожные высыпания, бессонницу и, возможно, агрессивность по отношению к коллегам.

Индивидуумы физиологически реагируют на стресс. При возникновении угрожающей ситуации в организме человека происходит выброс гормонов, которые заставляют кровь отливать от кожи и органов пищеварения, в ток крови попадают глюкоза и жиры, дыхание учащается. Благотворно или негативно это влияние зависит от сути ситуации и ее продолжительности — первоначальное возбуждение может быстро развиться в серьезное длительное недомогание. Стрессы во время работы могут быть вызваны:

(а) неуверенностью в том, каким рабочим заданиям следует отдать предпочтение, и попыткой выполнить одновременно (и безуспешно) их все;

(б) нечеткостью формулировок в должностных обязанностях и руководящих циркулярах, что приводит к неразберихе в распределении работы между работниками;

(в) чувством собственной неадекватности и небезопасности;

(г) разочарованием от невозможности довести до конца свои дела;

(д) недостатком коммуникаций с вышестоящим руководством, противоречивыми указаниями и требованиями, возлагаемыми руководителями, которые ставят нереальные цели. Например, менеджер-технолог может требовать высокого качества продукции от конкретного участка производства, в то время как бухгалтерия, в свою очередь, настаивает на том, чтобы руководитель этого участка резко снизил операционные расходы;

(е) плохими взаимоотношениями с коллегами по работе;

(ж) сверхнагрузкой, которая может быть количественной и выражаться либо в большом объеме работы, или качественной, т.е. слишком сложной для выполнения. Более того, длинный рабочий день часто бывает связан с недостаточным питанием, недостатком квалификации и недостаточным отдыхом.

Симптомы стресса могут быть физическими, психологическими и/или поведенческими. Физические проявления стресса включают неугомонность, гиперактивность, нетерпеливость, высокое кровяное давление, головные боли, потерю веса и жалобы на кожные высыпания. Стресс может также спровоцировать и другие заболевания, вызванные сопутствующими ему избыточным курением, употреблением алкоголя, недоеданием и т.д. В экстремальных ситуациях могут возникнуть тяжелое истощение, судороги и спазмы, боли в спине и пояснице.

Вероятно, наиболее четким индикатором неспособности справиться с ситуацией является беспокойство. Оно негативно сказывается на способности человека сконцентрироваться и расслабиться, создает раздражительность, рождает недомогания и чувство стесненности, дискомфорт. Это отражается и на восприятии — работник, находящийся под влиянием стресса, становится нерациональным, эмоционально неустойчивым и исключительно подозрительным. Работники, испытывающие вызванную стрессом усталость, демонстрируют неповоротливость, неспособность четко мыслить или выполнять работу в течение длительного периода времени.

Нормальный ход выполнения работы нарушается, когда индивидуумы испытывают затяжное влияние стресса высокой степени. Некоторые становятся антагонистами, другие замыкаются в себе. Напряжение, утомление и беспокойство часто приводят к резким проявлениям враждебности и агрессии. Работники становятся слишком чувствительными к критике и все более неспособными нормально общаться с друзьями и коллегами по работе. Нарушается режим сна, возникает дневная усталость. Общее ухудшение состояния работника может привести к частым простудам, нарушениям пищеварения и прочим мелким недомоганиям. Учащаются ошибки в рутинной работе. У подверженных стрессу людей учащаются также аварии. Многие стараются справиться со стрессом, принимая транквилизаторы (или анти-депрессанты), больше курят (с последующими проблемами для здоровья) или начинают чаще употреблять алкоголь. Среди людей, подвергающихся стрессам, более распространены семейные и прочие бытовые неурядицы.

3. Как справляться со стрессом

Первым шагом на пути преодоления стресса является признание неизбежности стрессов при выполнении определенных видов работы: попытка подавить беспокойство только усугубляет ситуацию. Далее для приспособления к стрессам полезными могут оказаться следующие техники и стратегии.

(а) Передача части обязанностей подчиненным, что позволит избежать перегрузок.

(б) Опережающие решения о прекращении особо стрессообразующего вида деятельности, например, принятие сознательного решения покинуть собрание, если там будут обсуждаться особо спорные вопросы, или определить заранее свою максимальную дневную нагрузку и никогда не переступать намеченной границы.

(в) Ведение дневника стрессов для фиксации всех стрессовых событий, чтобы затем попытаться выявить их общие черты и причины.

(г) Сознательное расслабление.

(д) Освоение методов утверждения своей личности и/или методик психологического самопознания, таких, как трансакционный анализ.

(е) Реструктуризация должностных обязанностей с целью устранения особо стрессообразующих элементов с последующим равномерным распределением этих элементов среди всего штата.

4. Запугивание на работе

Общепризнанно, что угрозы на работе становятся одной из основных причин стресса. Запугивание может быть специфической чертой характера того, кто прибегает к нему, оно также может быть вызвано внешними обстоятельствами, которые заставляют руководителя прибегать к подобным методам. Примерами факторов, способствующих проявлению запугивания и грубости, могут служить:

- распространение в организации жесткой грубой культуры руководства, основанной на «мачизме» (от *исп.* macho — крепкий, сильный, грубый. — *Прим. пер.*);
- жесткие требования достижения установленного уровня производительности труда, резкого снижения затрат, исходящие сверху;
- представление менеджера, что поставленные перед его отделом задачи можно выполнить быстрее, используя угрозы и грубость;
- осуществление в организации мероприятий по сокращению персонала, реструктуризации, устранению лишних управленческих уровней, реинжинирингу и т.д.

Проявлениями запугивания являются грубые, бранные выражения, угрозы физического насилия, использование угрожающих жес-

тов и телодвижений, сексуальные домогательства, оскорбления и угрозы на расовой почве или в связи с возрастом, постоянная критика и высмеивание как публичное, так и наедине. К методам запугивания на работе можно также отнести:

- сбор жалоб других сотрудников на «жертву» запугивания;
- принижение вклада сотрудника в работу организации;
- поручение сотруднику такого задания, которое он заведомо и по уважительной причине не в состоянии выполнить удовлетворительно, а затем распространение мнения о его некомпетентности;
- снятие с работника обязанностей и использование его только на «грязной» работе, поручение ему только унизительных заданий;
- сокрытие информации от сотрудника или намеренная передача неверной информации;
- попытки помешать сотруднику выполнять должностные обязанности, саботирование;
- установление чрезвычайно жесткого контроля, надзора за жертвой;
- увеличение объема работы жертвы или установление нереальных сроков ее исполнения.

Ментальными последствиями запугивания могут стать депрессия, беспокойство, неспособность сосредоточиться, потеря уверенности в своих силах и мотивации, а также чувство злости и враждебности по отношению к коллегам и компании-работодателю. Физические последствия запугивания аналогичны последствиям страха и крайнего стресса: бессонница, усталость, головные боли, кожные высыпания, язвенная болезнь и т. д. В организациях, где широко распространено запугивание, часты случаи прогулов. При этом снижается общая эффективность деятельности такой организации. Возможными решениями данной проблемы могут стать:

- изменение организационной культуры предприятия;
- назначение одного из работников компании доверенным лицом, с которым жертвы запугивания могут сугубо конфиденциально обсудить свои проблемы и жалобы; назначенный сотрудник должен иметь прямой доступ к исполнительному директору или управляющему компании;

- внедрение официальных процедур подачи и рассмотрения жалоб, специально предназначенных для борьбы с запугиванием;
- скорейшей перевод жертв запугивания на другую работу в компании;
- собеседование с теми, кто допускает запугивание, с последующим применением к ним мер дисциплинарного воздействия, если их поведение не меняется к лучшему.

Насилие на работе

Уполномоченный Комиссии по вопросам охраны здоровья и труда на производстве (The UK Health and Safety Executive) определяет понятие «насилие на рабочем месте» как негативный, опасный стрессообразующий опыт, который ни при каких обстоятельствах не может считаться частью выполнения любого вида работ (за исключением специальных профессий, таких, как полицейский), независимо от того, какую форму принимает насилие или какие причины лежат в его основе. Нельзя ожидать, что работники должны мириться с насилием или агрессивным поведением. Повысит вероятность столкновения работника с насилием в процессе работы, согласно выводом Комиссии могут следующие факторы:

- работа с деньгами;
- контакты с широкой публикой;
- совместная работа с людьми с непредсказуемым поведением, например, в области здравоохранения и социального обеспечения;
- охрана и сопровождение ценных грузов;
- работа на улице или на «передвижном» месте, например, в такси или на грузовом автомобиле;
- транспортировка или экспедирование товаров или услуг;
- работа в одиночку или с небольшим числом сослуживцев;
- работа поздно ночью или вне часов нормального рабочего времени.

При угрозе насилия, рекомендует Комиссия по вопросам охраны здоровья и труда на производстве, работник должен постараться казаться спокойным, контролировать громкость и интонации голоса, стараться говорить медленно и короткими фразами, стараться сохранять физическую дистанцию с потенциальным агрессором и

избегать длительного контакта глаз, слушать, стараться поменять тему разговора, попытаться достичь разумного компромисса. Законодательство Великобритании в соответствии с законом 1995 г. об обязательном сообщении о травмах, повреждениях, заболеваниях и опасных происшествиях предусматривает информирование Уполномоченного по вопросам охраны здоровья и труда обо всех актах неспровоцированного насилия, которому подверглись работники при исполнении своих рабочих обязанностей, если в результате насилия нетрудоспособность жертвы превышает три дня. Однако, уполномоченный Комиссии по вопросам охраны здоровья и труда на производстве рекомендует всем работникам сообщать своим работодателям о травмах и повреждениях или моральных травмах полученных вследствие насилия. Если возможно, компания должна проводить тренинг, как избежать или устранить ситуации, грозящие насилием над работниками, например инструктирование по работе с трудными клиентами, с проявлениями излишней настойчивости, обучение технике прекращения конфликта.

Сексуальные домогательства

Сексуальными домогательствами на рабочем месте считаются нежелательные сексуальные предложения, требования сексуальных услуг, неуместные физические контакты или прочие виды поведения сексуальной направленности (например, комментарии, шутки на сексуальную тему и т. д.), когда подобное поведение без причины мешает работнику выполнять свои должностные обязанности и/или создает угрожающую, враждебную или агрессивную обстановку. Это особенно серьезно, когда условия работы или вознаграждения человека (карьерное продвижение, повышение уровня заработка и т. д.) зависят от поддержания подобного стиля поведения. Результатом сексуальных домогательств, как показывает практика, могут стать психологическое недомогание жертвы и в конечном счете ее/его отказ от места. Сексуальное домогательство рассматривается как посягательство на личную свободу, поскольку оно ограничивает возможность человека вести себя в соответствии с собственными желаниями. Сексуальное домогательство — это потеря контроля над своим поведением. Реакцией на сексуальные домогательства может быть конфронтация или уступчивость. Последнее обусловлено чувством беспомощности в создавшейся ситуации и нервозностью и смущением, связанными с перспективой подачи жалобы. Реакция конфронтации (громкие крики, настойчивые жалобы руководству и т. д.) сопряжены с риском длительного унижения и смущения, если руководство проигнорирует жалобу жертвы.

Компания может успешно справляться с проблемой сексуальных домогательств, установив процедуру подачи жертвами жалоб, информируя всех работников о недопустимости сексуальных домогательств, а также проводя соответствующую политику. Выработка соответствующей политики компании связана со следующими проблемами.

(а) Сексуальное домогательство практически очень трудно доказать.

(б) Жертвы обычно неохотно сообщают о попытках сексуальных домогательств, опасаясь отрицательных последствий в случае, если жалобе не будет дан ход.

(в) Большинство жалоб на домогательства традиционно направлено против мужчин. Вполне возможно, что мужчины чаще ведут себя таким образом, что их можно обвинить в сексуальных домогательствах, чем женщины, которые ведут себя точно так же! Следовательно, сексуальное домогательство может восприниматься исключительно как поведение, инициируемое мужчинами, что удерживает мужчин от подачи жалоб на домогательства со стороны женщин.

(г) Любая политика бесполезна, если сотрудники, которых обвиняют в сексуальных домогательствах, являются представителями высшего руководства организации.

(д) Иногда очень трудно провести черту между сексуальными домогательствами и нормальным флиртом между мужчинами и женщинами.

НЕСЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ НА РАБОТЕ

5. Подверженность несчастным случаям

Несчастный случай в процессе работы — это незапланированное происшествие, которое происходит в ходе запланированной работы и фактически или потенциально вредоносно для работника. Во время Первой мировой войны исследования, проведенные на фабриках по изготовлению боеприпасов, привели к появлению понятия подверженности несчастным случаям. Оно означает, что некоторые работники в большей степени подвержены несчастным случаям, чем прочие, независимо от характера работы и окружающей трудовой среды. Начальные исследования показали, что большая часть несчастных случаев происходила с очень малой группой работников, члены этого меньшинства затем были названы группой риска.

Более поздние исследования не полностью подтвердили эти выводы. Например, часто оказывалось, что работники, которых можно отнести к группе риска в один период времени, могут вполне безо-

пасно работать в другие периоды, а их место занимают работники, которые до этого работали практически совсем без несчастных случаев. Для иллюстрации этого предположения было проведено обследование около 30 тыс. американских водителей автобусов, показавшее, что аварийные водители в течение трех лет становились безаварийными. И наоборот, те водители, которые отличались безопасной ездой в первый период, т. е. те, на счету у кого было одно дорожно-транспортное происшествие или вообще ни одного, во второй период становились аварийными, на их долю приходилось не менее 96,4 % всех аварий, имевших место в обследуемой группе.

Эти результаты можно объяснить, с одной стороны тем, что вероятность стать подверженным несчастным случаям (авариям) в основном обусловливается случайными факторами и поведением других людей, нежели наследственной предрасположенностью работника. С другой стороны, статистика несчастных случаев иногда показывает, что даже в разные периоды одни и те же работники имеют подверженность несчастным случаям выше среднего, но только если их работа не поменялась. В настоящее время общепринятой точкой зрения является то, что подверженность несчастным случаям при переходе работника на новую работу чрезвычайно редка, т.е. работник «не тащит» за собой на новое место свое невезение скорее подверженность несчастным случаям — это результат неблагоприятного взаимодействия работника и его рабочей ситуации. Таким образом, если вообще существует подверженность несчастным случаям, она обусловлена следующим.

- Работник не подходит для данной работы или имеет недостаточную подготовку для ее выполнения.
- Временные факторы, такие как разочарование, беспокойство, неважное самочувствие и состояние здоровья.
- Существует, хотя и очень небольшое, число работников, наследственно подверженных несчастным случаям.

Другие теоретические подходы к объяснению различий в степени подверженности несчастным случаям в разных организациях и среди разных работников гласят.

(а) *Принцип домино*, предполагающий, что несчастные случаи, как правило, происходят в результате следующей предсказуемой серии независимых стадий, включающих: (*а*) небезопасную трудовую среду, (*б*) индивидуальную вину и (*в*) опасное действие.

(б) *Ситуационная теория* несчастных случаев, т.е. гипотеза о том, что несчастные случаи, как правило, являются результатом провала

(сбоя) рабочих систем, а не поведению работников или индивидуальной подверженности риску.

ЭРГОНОМИКА

6. Определение

Эргономика занимается изучением взаимной приспособляемости между человеком и его деятельностью в условиях современного производства. Эта наука использует достижения как психологии, так и физиологии для выработки таких дизайна оборудования, трудовой среды и рабочих процессов, которые обеспечат и будут продвигать благосостояние работников и эффективность производственного процесса. Эргономика рассматривает работника не как придаток к машине, а как часть производственного комплекса «человек—машина», действующего в следующей последовательности.

(а) Стимул, например инструменты, сигнал и сирена предупреждения, внешний вид, звук или запах неоконченной производством работы.

(б) Восприятие (через соответствующие органы чувств) и принятие решения.

(в) Ответная реакция, например осуществление операционного контроля, использование инструментов или рук, поддержание коммуникаций с другими работниками.

(г) Результат, например изменения в работе, который продуцирует новые стимулы, тем самым многократно воспроизводя приведенную выше последовательность.

Задача эргономики — оптимально приспособить производственный процесс для работника, а не ожидание того, что работник приложит все силы для использования оборудования, сконструированного только на основе инженерных соображений и без учета человеческого фактора. В эргономике приняты следующие подходы.

(а) *Устройства наблюдения* — предоставляют ли устройства работнику визуальную и звуковую информацию быстро, просто и четко, не допускают ли путаницы или двойного значения? Следует ли изменить с этой целью дизайн циферблатов, дисков набора, измерительных приборов, предупреждающих сигналов? Не затруднено ли восприятие информации, которую они дают?

(б) *Устройство контроля* — может ли работник изменить состояние машин и материалов быстро, просто и естественно? Является ли

размещение ручек управления, штурвалов, выключателей удобным для работника?

(в) *Рабочая среда — хорошо ли* освещено рабочее место, поддерживается ли там наиболее комфортная температура, нет ли избыточного шума или влажности?

РАБОЧАЯ СРЕДА

7. Освещение

Исследования позволили определить минимальный уровень освещения, необходимый для выполнения многих производственных заданий. Подробную консультацию могут предоставить инженеры по освещению, но общие правила целесообразно привести.

(а) Освещение места выполнения задания должно быть сфокусировано на самом предмете задания, если освещение направлено на рабочее пространство, окружающее предмет задания, у работника может развиться усталость и потеря внимания.

(б) Слишком контрастная освещенность предмета задания и окружающего рабочего пространства вызывает усталость глаз и может привести к несчастному случаю, поскольку для работника бывает трудно приспособиться к контрастному освещению при переходе из сильно освещенного в затемненное рабочее пространство.

(в) Блики могут создать дискомфорт или привести к снижению остроты зрения работника. Их следует свести к минимуму, обеспечив, чтобы потоки света не были направлены непосредственно в глаза работника; нужно также убедиться, что рабочие поверхности не отражают свет.

(г) Следует создать некоторое разнообразие визуальной обстановки, например, выкрасить стены в разные цвета или обеспечить вид на удаленные предметы, например вид из окна вдаль.

(д) Даже если производственные цеха и офисы кажутся хорошо освещенными дневным светом через окна и стеклянные крыши, следует дополнить это освещение искусственным электрическим светом, поскольку некоторые места могут оказаться в тени. Тогда искусственное освещение станет хорошим дополнением дневного света.

(е) Грязные стекла, стены или плафоны искусственного освещения значительно снижают освещенность рабочего помещения. Нужно следить, чтобы они поддерживались в чистоте.

8. Шум

Существует четыре негативных последствия избыточного шума на производстве.

(а) *Глухота* — продолжительное пребывание в помещении с громким шумом вызывает у большинства людей глухоту, которая начинается с потери способности слышать высокие звуки. Глухота может наступать так медленно, что работник может и не заметить начала процесса. Заботящийся о коллективе работодатель непременно периодически будет организовывать медосмотры с целью проверки слуха для работников, находящихся в шумных цехах.

(б) *Производительность труда* — исследования показали, что простая механическая работа, не связанная с умственными усилиями, в условиях шума не становится менее производительной. Однако работа, требующая точности, сосредоточения внимания и быстрой реакции, в условиях шума может стать менее производительной. Например, в условиях шума менее производительными становятся расчеты и наблюдения, увеличивается число попыток и учащаются ошибки. Вероятно также, хотя это и не доказано однозначно, шум повышает число несчастных случаев.

(в) *Раздражение* — практика показывает, что со временем работники могут привыкнуть практически к любому уровню шума, но они станут жаловаться на шум в случаях, если он:

- носит случайный характер (особенно если он высокого тона);
- очевидно не нужен, лишний;
- неожиданный;
- необъяснимый.

Раздражение, вызванное шумом, можно снизить, если давать соответствующие предупреждения перед тем, как он возникает, или объяснить его происхождение.

(г) *Нарушение коммуникаций* — устные распоряжение могут быть плохо услышаны тем, к кому они обращены, или неправильно поняты из-за сильного шума.

9. Отопление и вентиляция

Здесь особую важность имеют три фактора: температура, влажность и ток воздуха. Все эти факторы могут оказывать влияние на эффективность работы и комфортность рабочих условий.

(а) *Температура* — на фабриках оптимальная температура для выполнения легкой работы составляет 10°C (65°F), тогда как большин-

ство людей чувствуют себя комфортно при температуре от 15 до 20°С (60—70°F). Тяжелую работу лучше всего выполнять при температуре в диапазоне от 12 до 15°С (55—60°F). В офисах комфортная температура составляет от 19 до 23°С (от 67 до 73°F).

(б) *Влажность* — приобретает особую важность только тогда, когда условия работы характеризуются избыточной влажностью или чрезвычайной сухостью. В первом случае работники жалуются на духоту, во втором — на сухость в носоглотке.

(в) *Ток воздуха* — общепринятым считается мнение, что для комфортности пребывания в помещении ток воздуха в нем должен иметь скорость 10 м/мин. Если температура в помещении выше или ниже идеальной, ток воздуха должен быть быстрее или медленнее, чем 10 м/мин. Для улучшения тока воздуха можно использовать вентиляторы или системы кондиционирования воздуха.

Синдром нездорового помещения

Неблагоприятное состояние перечисленных факторов, влияющих на комфортные условия труда, могут сочетаться, в результате создается то, что известно под названием «синдром нездорового помещения» (синдром — это набор различных симптомов заболевания). Этот термин часто применим к недавно построенным определенного типа офисным зданиям, оборудованным системой кондиционирования воздуха, встроенной отопительной системой, звукоизоляцией стен, стандартным дизайном и оформлением помещений, которые имеют тенденцию вызывать у работающих там людей головные боли, напряжение зрения, сонную депрессию (сонливость и апатию) и прочие мелкие недомогания.

БЕЗОПАСНОСТЬ

10. Правила техники безопасности на рабочем месте

Затраты, вызванные несчастными случаями во время работы, невероятно высоки — это и человеческие страдания, и падение производительности труда, поэтому руководство любой компании должно уделять особое внимание обеспечению безопасности выполнения работы. Поскольку понятие подверженности несчастным случаям в настоящее время значительно дискредитировано, программы безопасности сосредоточиваются на как можно большем обеспечении полного соответствия работника своей должности и рабочему месту и выполнении работы в как можно более безопас-

ной рабочей обстановке. В программу обеспечения безопасности обычно включается следующее.

(а) *Тщательное расследование всех несчастных случаев и аварий, ранее имевших место на данном производстве*, чтобы попытаться предотвратить их повторение. Следовательно, требуется система регистрации всех несчастных случаев, в некоторых компаниях наравне с произошедшими авариями учитываются также аварийные ситуации.

(б) *Постоянный пересмотр мер предотвращения несчастных случаев и аварий* с непременным совершенствованием и корректировкой, особенно по мере перехода на новые производственные процессы, оборудование и материалы. Обязательно следует проверить, чтобы оборудование имело защиту, чтобы проходы между агрегатами были свободны от мусора и хлама, чтобы электрооборудование и проводка были заизолированы и т.д.

(в) *Тщательный отбор новых работников*, чтобы избежать попадания на производство людей, физически или умственно несоответствующих требованиям производства.

(г) *Подготовка* (*обучение*), в котором изучение системы безопасности на производстве является составной частью, а не второстепенным предметом.

(д) *Наличие устройств для безопасности и специальной рабочей одежды*, подходящей для работников; если спецодежда затрудняет выполнение работы или делает работника неповоротливым и неуклюжим, она не будет использоваться персоналом.

(е) *Рассмотрение различных вариантов влияния на безопасность схем повышенной оплаты за скорость выполнения производственных заданий*. Если работники часто снимают защитные приспособления или привыкают к рискованной практике выполнения работы, чтобы получить как можно более высокое вознаграждение (премию), может быть целесообразной отмена подобных схем и установление повременной оплаты, только если компания не может изыскать другого способа обеспечить полную безопасность процесса.

(ж) *Пропагандистские кампании*, например красочные постеры, недели безопасности, когда работники должны подавать предложения по повышению уровня безопасности, — такие меры иногда используются компаниями, но общее мнение гласит, что их эффект носит только краткосрочный характер.

(з) *Обеспечение соответствующей системы оказания первой медицинской помощи*, чтобы по возможности облегчить последствия несчастного случая.

11. Британское законодательство о мерах безопасности на производстве

Закон 1974 г. об обеспечении охраны здоровья и безопасности на производстве затрагивает не только тех, кто работает (за исключением надомных работников по частному найму), но также и широкую общественность, на которую могут распространиться последствия работы. Этот закон носит в основном уполномочивающий характер, т.е. устанавливает общие принципы безопасности и дает полномочия разрабатывать детализированные меры и правила техники безопасности. Вместе с тем остаются в законной силе ранее существовавшие законы, в частности, Закон 1961 г. о фабриках и Закон 1963 г. об офисах, магазинах и железнодорожных строениях.

Наиболее важные общие положения Закона 1964 г. состоят в следующем.

(а) Работодатели должны принимать меры по обеспечению безопасности эксплуатации производственного оборудования, обеспечивать системы безопасности и безопасность производственных помещений. Они также должны осуществлять соответствующую подготовку персонала и надзор в области безопасности производства.

(б) Должно быть подготовлено письменное изложение основных положений и правил техники безопасности, с которыми следует ознакомить всех работников. Работодатели должны информировать работников о деталях следования этим правилам.

(в) Управление компанией должно осуществляться таким образом, чтобы не подвергались опасности здоровье и безопасность работников.

(г) Производители и поставщики деталей и материалов, необходимых для работы, должны обеспечить их полную безопасность для здоровья при правильном применении.

(д) Работники обязаны брать на себя разумную ответственность для предотвращения травм и повреждений как себя, так и других работников; они должны также сотрудничать с работодателем в целях обеспечения этих законных требований.

(е) Сотрудничающий с компанией профсоюз может назначить представителей по обеспечению безопасности из работников компании. Они должны получать консультации у работодателя по соблюдению им правил техники безопасности. Представители могут проводить инспекцию производственных помещений; они должны быть проинформированы инспекторами по правилам безопасности на производстве о любых нарушениях этих правил и всём,

что может негативно отразиться на здоровье и безопасности персонала. По требованию как минимум двух представителей по безопасности работодатель обязан созвать комитет по безопасности.

Примечание. Комиссия по вопросам охраны здоровья и труда рекомендует компаниям, которые не сотрудничают с профсоюзами, создание комитетов безопасности, объединяющих представителей персонала и руководства компании. Представители работников, входящие в состав этих комитетов, не имеют права проведения инспекции и получения информации, как описано выше.

12. Менеджмент охраны здоровья и безопасности на производстве

В 1993 г. вступил в силу ряд постановлений Европейского союза по менеджменту в области охраны здоровья и безопасности на производстве, согласно которым работодатели должны предпринять меры по оценке риска, направленные на выявление потенциальной опасности производства для здоровья и безопасности работников или кого-либо еще, на кого могут распространиться неблагоприятные последствия деятельности компании. В частности, постановление ЕС от 1992 г. о менеджменте в области охраны здоровья и безопасности на производстве требует, чтобы оценку риска производили только компетентные специалисты (которые могут быть внешними консультантами), а в компаниях имеющих пятерых и более работников, постоянно велись бы записи о проведении инструктажа по технике безопасности. В дополнение к этому каждая компания обязана:

(а) разработать и применять план специфических мероприятий на случай непредвиденных ситуаций;

(б) составить план принятия превентивных и защитных мер;

(в) проводить инструктажи по технике безопасности и обучению работников безопасной эксплуатации оборудования и методам избежания риска. Работники (в том числе временный персонал) должны быть проинформированы о риске, связанном с их работой на том языке, который они понимают;

(г) при выборе оборудования принимать во внимание специфику рабочих условий и места эксплуатации оборудования;

(д) выявлять неизбежные риски, связанные с выполнением производственных операций, учитывать форму, размеры и вес груза, а также эргонометрические характеристики рабочего места (влажность, имеющееся пространство и т.д.).

Постановление 1993 г. предусматривает и другие требования.

(а) Действие постановления 1992 г. о приобретении и эксплуатации производственного оборудования. Согласно этому постановлению «производственное оборудование», по определению, включает все — от ручного инструмента до фабрик или заводов, в то время как термин «эксплуатация» означает каждый аспект использования оборудования, его обслуживания и чистки. Работодатели обязаны удостовериться, что оборудование предназначено именно для подобного использования и что оно используется только по назначению. При выборе оборудования работодатель должен принимать во внимание условия работы и особенности места эксплуатации оборудования. Рабочие должны пройти соответствующую подготовку и знать всю информацию, касающуюся оборудования.

(б) Постановление 1992 г. о выполнении ручных операций. Оно требует от работодателей выявления неизбежных рисков выполнения работы, сопряженных с формой, размерами и весом грузов, положением работника при выполнении производственных операций, соблюдения эргонометрических характеристик рабочего места (свободное пространство, влажность и т.д.). По закону выполнение опасных операций должно быть по возможности устранено.

(в) Постановление 1992 г. о рабочем месте (Здоровье, безопасность и благополучие) и постановление 1992 г. о средствах индивидуальной защиты. Целью этих постановлений является объединение и укрепление большого числа существующих разрозненных законов, содержащихся в различных правилах и уставах. Они касаются производственной обстановки (освещенности, вентиляции, допустимой площади в расчете на одного работника и проч.), оборудования производственных помещений (туалетов, зон отдыха, наличия питьевой воды и т.д.), уборки отходов производства, уборки помещений и наличия защитной спецодежды и оборудования, разработки и утверждения новых средств индивидуальной защиты.

13. Подача сведений о несчастном случае

В Великобритании каждый работодатель в течение семи дней обязан сообщать обо всех авариях и несчастных случаях, произошедших на производстве (и прочих авариях, в результате которых кто-либо из пострадавших теряет трудоспособность более, чем на три дня). Установленную официальную форму № 2508 можно приобрести в любом магазине канцелярских принадлежностей или в министерстве. Данные об авариях, несчастных случаях и

распространении специфических заболеваний, связанных с работой в промышленности, хранятся по меньшей мере в течение трех лет.

Данные об авариях могут быть полезными для выявления возможности и предотвращения аналогичных опасных происшествий и связанных с ними видов деятельности. Кроме того, официальные данные необходимы для рассмотрения возможных жалоб и просьб о компенсации от пострадавших работников. Каждой фирме, имеющей в штате более девяти работников или менее девяти, если компания подпадает под действие закона о фабриках, законодательно предписано иметь журнал регистрации аварий и несчастных случаев. Записи в этой книге должны производиться как можно быстрее после происшествия (прежде, чем подробности, могущие оказаться важными, сотрутся из памяти свидетелей). Записи должны содержать полную информацию о жертве (возраст, пол, занимаемая должность и т.д.) и о самом происшествии (дата и время происшествия, обстоятельства). Следует также составить список свидетелей, описать полученные травмы и повреждения, подробности оказания первой помощи, а также указать, была ли вызвана «скорая помощь» (если да, то когда был сделан вызов), когда приехала «скорая помощь» и когда она покинула место происшествия. Необходимо также указать причины происшествия с подробностями, в частности, соблюдались ли правила техники безопасности, использовались ли средства индивидуальной защиты, принимались ли меры предосторожности при работе с оборудованием и т.д.

Копии отчета о происшествии должны быть направлены пострадавшему работнику и в его профсоюз, представителям по обеспечению безопасности на производстве, а также в отдел личного состава. Далее необходимо провести коллективный анализ отчета о происшествии с целью выявления повторяющихся причин происшествий и того, как введенные изменения в эксплуатации оборудования, в производственных методах, объеме производства, моделях рабочих смен могут повлиять на частоту аварий.

14. Комиссия по вопросам охраны здоровья и труда на производстве

Эта комиссия была создана на основании соответствующего закона с целью разработки политики в области обеспечения безопасности и охраны здоровья на производстве. Она состоит из представителей работодателей, наемных работников, местных властей и соответствующих профессиональных органов. Политику комиссии проводит исполнительный орган по вопросам охраны здоровья и труда на производстве, который обеспечивает соблюдение соответствующего

законодательства и осуществляет инспекцию производственных сооружений. Отдельные инспекции, существовавшие ранее на основании различных законов о соблюдении безопасности, в настоящее время объединены в единое целое под руководством исполнительного органа по вопросам охраны здоровья и труда на производстве.

15. Меры принудительного исполнения

Если инспектор устанавливает факт несоответствия закону (по обеспечению охраны здоровья и безопасности на производстве. — *Прим. пер.*), одному из ранее принятых законов или правилам техники безопасности, он уполномочен предпринять следующие действия.

(а) Издать запретительное уведомление, обязывающее работодателя приостановить производственный процесс, сопряженный с риском серьезных травм персонала, до принятия мер по обеспечению безопасности этого процесса.

(б) Издать уведомление об улучшении, обязывающее работодателя, нарушившего правила техники безопасности, принять меры по устранению нарушений в указанный срок. Апелляции по поводу запретительного уведомления или уведомления об улучшении могут быть поданы в суд по рассмотрению производственных конфликтов.

(в) Наложить арест, конфисковать, объявить опасным или уничтожить вещество или материал, которые сочтены источником грозящей опасности или серьезных травм персонала.

(г) Вместо издания уведомления (а) или (б) преследовать в судебном порядке любое лицо, нарушающее соответствующие законодательные требования. За большинство нарушений предусмотрены штрафные санкции, однако в случае серьезных нарушений дело может быть передано по обвинительному акту на рассмотрение уголовного суда присяжных с возможностью наложения штрафа в неограниченном размере или заключения в исправительном учреждении на срок до двух лет. Предусмотренные законом полномочия преследования в судебном порядке именно виновного лица, а не компании относятся не только к руководителю или менеджеру компании, но также к любому работнику, который отказывается сотрудничать в исполнении мероприятий по обеспечению личной безопасности или безопасности коллег на производстве.

16. Компенсации за несчастные случаи на производстве

Работник, получивший травму вследствие, как он считает, халатности работодателя, может подать судебный иск против виновного ли-

ца в обычном судебном порядке. Работодатель также несет ответственность за несчастные случаи и случаи причинения вреда здоровью работников другими работниками, если их действия определялись их производственными обязанностями. Если иск работника удовлетворен, ему присуждается единовременно выплачиваемая сумма в зависимости от тяжести полученных на производстве травм. Закон 1969 г. об ответственности работодателя (об обязательном страховании) требует от работодателя страхования от подобных исков.

Судебные иски подобного рода независимы от любого действия (в том числе судебного иска), которое может предпринять в отношении работодателя инспектор. Однако, конечно, если инспектор предпринял преследование работодателя в судебном порядке за серьезное нарушение в области обеспечения безопасности на производстве, позиции истца (работника) значительно усиливаются.

УСЛОВИЯ РАБОТЫ

17. Время работы

Работники, занятые физическим трудом, как правило, работают более длительное время, чем работники нефизического труда, отчасти из-за традиционно более раннего начала рабочего дня, а отчасти потому, что они выполняют большой объем сверхурочной работы. Статистика, публикуемая министерством занятости, показывает, что в среднем мужчины — работники физического труда работают на семь часов в неделю больше, чем мужчины — работники нефизического труда, а женщины, занятые физическим трудом, — на три часа в неделю больше, чем женщины, чей труд не связан с непосредственными физическими усилиями.

Сверхурочная работа

Компания предлагает своим работникам сверхурочную работу по следующим причинам:

(а) чтобы обеспечить уровень выпуска продукции, компенсируя нехватку рабочей силы;

(б) для временного или сезонного увеличения объема производства без соответствующего увеличения численности штата;

(в) чтобы производить ремонт и обслуживание предприятия и производственного оборудования в часы, когда оно не эксплуатируется.

Таким образом при правильной организации дела сверхурочная работа может существенно увеличить эффективность деятельности компании. В то же время исследования показывают, что в основном сверхурочная работа объясняется не названными причинами, а стремлением увеличить доходы работников. Вследствие этого сверхурочная работа становится неэффективной практикой, поскольку ремонт и обслуживание оборудования необходимо проводить в нерабочие часы и без ущерба для объема производства.

Некоторые компании сократили до минимума или вообще отказались от сверхурочной работы путем достижения договоренности с работниками об увеличении базовой ставки оплаты труда, так что совокупный доход работников этих компаний в настоящее время фактически равен тому, который они получали со сверхурочными. Работник, находящийся на окладе, как правило, не получает оплаты за сверхурочную работу, а если все же получает, то по обычной ставке оплаты или очень низкий уровень премиальных выплат.

18. Посменная работа

За последние 30 лет общепринятой стала практика непрерывного использования дорогостоящего оборудования для покрытия затрат на его приобретение. Следствием этого является неуклонное возрастание использования посменной работы, т.е. такая организация труда, при которой одна смена работников сменяет на производстве другую, что позволяет обеспечивать непрерывность производственного процесса.

Посменная работа является или двухсменной, когда в течение дня две смены сменяют одна другую без ночной работы, или трехсменной, когда три смены работников обеспечивают непрерывную круглосуточную работу предприятия.

Трехсменная работа может создать следующие проблемы.

(а) Мастерам (линейным менеджерам, контролерам) требуется дополнительная подготовка в области менеджмента, поскольку в нерабочие часы высшее руководство компании отсутствует.

(б) Заступающая смена часто обвиняет предыдущую смену в плохой работе, в беспорядке на рабочих местах.

(в) Возникает необходимость обеспечения работы столовых, пунктов первой медицинской помощи и охраны в вечерние и ночные часы.

(г) Из-за непрерывной эксплуатации могут возникать более частые поломки оборудования.

(д) У работников вечерних и ночных смен могут возникнуть трудности с прибытием на работу, особенно общественным транспортом.

Более того, посменная работа может вызвать индивидуальные проблемы у ряда работников.

(а) Нарушение биологического ритма организма (секреции адреналина, модели сна и бодрствования, нарушения температурного режима организма и т.д.).

(б) Снижение продолжительности и качества сна, сопровождаемое постоянным чувством усталости.

(в) Проблемы с пищеварением и возможная потеря аппетита.

(г) Нарушение семейной жизни, беспокойство о детях, социальная изоляция, ухудшение общественных отношений.

Те, кто работает посменно, могут стать причиной и жертвой более серьезных аварий и несчастных случаев, а качество их работы зачастую бывает весьма низким.

19. Гибкий график работы

Этот относительно новый вариант организации рабочего времени позволяет работникам самим выбирать время присутствия на рабочем месте в указанном работодателем диапазоне. Детали организации работы по гибкому графику могут различаться, но наиболее распространенными являются следующие схемы.

(а) Работники в обязательном порядке должны присутствовать на своих рабочих местах в определенную часть дня, которая обычно называется *«ключевое время»*, например с 10.00 до 12.00 и с 14.00 до 16.00.

(б) Работники могут по своему усмотрению покидать работу или прибывать на нее в определенный период времени, установленный компанией, например, не раньше 8.00 и не позже 19.00.

(в) Работники по своему усмотрению могут укоротить или удлинить перерыв на обед.

(г) Часы переработки сверх установленной нормативной продолжительности рабочего времени за отчетный период, как правило, за месяц, могут быть взяты работниками в виде отгулов или частичных отгулов.

Считается, что преимуществом подобной организации рабочего времени является существенное повышение уровня удовлетворен-

ности работников, поскольку им предоставляется определенная свобода для решения своих личных проблем, снижение уровня прогулов, а также обеспечение присутствия на рабочих местах персонала вне нормального рабочего времени. Но при гибком графике работы возрастают затраты на освещение и отопление, а, кроме того, некоторые работники, приходящие раньше или позже остальных, иногда не могут продуктивно работать из-за отсутствия на рабочих местах тех, с кем они обычно сотрудничают.

20. Директива ЕС 1994 г., регламентирующая продолжительность рабочего времени

Эта директива обеспечивает работникам право на отдых в течение 11 последовательных часов на каждый 24-часовой период времени, на перерывы в работе продолжительностью свыше шести часов подряд, а также на еженедельный отдых в течение 24 часов подряд (в течение суток). Максимальная продолжительность рабочей недели ограничена 48 часами, хотя страны — участницы ЕС имеют право до 2006 г. устраняться от этого требования при законодательном обеспечении работникам права отказаться работать свыше 48 часов в неделю без угрозы потерять работу. Работники, занятые полный рабочий день, имеют право на четыре недели оплачиваемого отпуска в год (до 1999 г. — три недели). Согласно директиве, ночная смена может длиться не более восьми часов в сутки. Ночные работники имеют также право требовать бесплатного первичного медицинского осмотра плюс регулярное медицинское наблюдение впоследствии. Если в результате ночной работы у работника возникают недомогания, то его по возможности переводят на работу в дневные часы.

Возражения против директивы сводятся в основном к следующему.

(а) Перерывы на отдых в течение одной рабочей смены могут быть невозможными, особенно когда дело касается производственного предприятия с непрерывным циклом, которое нельзя оставить без присмотра.

(б) Возможность сверхурочной работы могла бы стать важным мотивирующим фактором, необходимым для убеждения работников согласиться на работу в ночные часы.

(в) Сверхурочная работа в ночную смену могла бы стать удобным средством преодоления проблемы нехватки персонала, позволила бы добиться удовлетворения кратковременного повышения спроса на продукцию компании.

Директива ЕС 1996 г. о защите молодежи

Эта директива устанавливает минимальный возраст для работника — 15 лет (за исключением особых обстоятельств) и требует, чтобы условия работы для тех, чей возраст составляет от 15 до 18 лет, предусматривали охрану и безопасность их физического, морального и социального развития. Тем, кто не достиг 18-летнего возраста, запрещено выполнять определенные виды работ, связанные с риском; прежде, чем молодой работник получит место, обязательным требованием является оценка риска предлагаемой работы. Кроме того, несовершеннолетние работники не должны работать свыше восьми часов в сутки и 40 часов в неделю; им строго запрещена работа в ночные часы. «Работающим детям» (т.е. школьникам моложе 15 лет, проходящим подготовку или практику) следует предоставлять 14-часовой непрерывный отдых в течение суток. Другие несовершеннолетние работники, не достигшие 18 лет, должны иметь по крайней мере 12 часов непрерывного отдыха в течение дня. Всем несовершеннолетним работникам предоставляется 2-суточный непрерывный отдых в течение недели. После каждых четырех с половиной часов работы им предоставляется получасовой перерыв на отдых. Великобритания до 2000 г. пользовалась своим правом не выполнять требование директивы относительно максимальной продолжительности рабочего дня.

21. Предоставляемые работникам льготы

Моральный климат в рабочем коллективе и преданность работников компании-работодателю можно значительно укрепить путем обеспечения пакета льгот. Примером таких льгот могут быть следующие.

(а) Оплата компанией индивидуального договора работника с лечащим медицинским учреждением.

(б) Наличие в штате специального сотрудника по социальным льготам, с которым работник может посоветоваться по личным проблемам, например, в случае решения об уходе в отставку или в случае тяжелой утраты в семье работника.

(в) Профилактические медицинские осмотры тех, кто занят на производстве, сопряженном с возможной опасностью для здоровья.

(г) Обеспечение возможностей для участия в общественной жизни и отдыха.

(д) Наличие в компании юриста, предоставляющего бесплатные консультации работникам по ряду вопросов.

(е) Схемы реабилитации для получивших травмы на производстве.

(ж) Возможность получения работником займов у компании-работодателя, благотворительные фонды для обеспечения финансовой помощи работникам в связи со строительством жилья или покрытием транспортных расходов.

ЕДИНЫЙ СТАТУС

22. Уравнивающий статус

В настоящее время все большее число компаний применяют систему единого статуса, уравнивая в положении все категории работников, которые пользуются одной столовой, одной парковкой и парком служебных автомобилей, имеют равный доступ к схемам пенсионного обеспечения по выслуге лет и проч. Применение единого статуса в компаниях, где большинство работников заняты физическим трудом, имеет важные последствия.

(а) Улучшается качество дополнительных льгот, в частности пенсионного обеспечения и оплаты по болезни.

(б) Укорачиваются рабочие часы.

(в) Контроль становится не таким жестким, например, работники физического труда не должны уже отмечать время прихода и ухода с работы.

(г) Вместо заработной платы рабочим выплачивается оклад, хотя работники зачастую предпочитают понедельную, в не помесячную оплату труда.

Преимущества и недостатки единого статуса

Типичные преимущества введения единого статуса сводятся к следующему.

(а) Во многих компаниях совершенствование производственных методов приводит к постепенному стиранию граней между физическим и нефизическим трудом.

(б) Соблюдается законодательное требование равной оплаты мужчинам и женщинам за равный труд.

(в) Признание важности роли тех, кто обеспечивает оперативную производственную деятельность, а также важности мотивации производственных рабочих (через работу в командах, кружки качества и т.д.).

(г) Директивы Европейского союза в вопросе охраны здоровья работников и обеспечения безопасности производства относятся ко всем категориям работников.

(д) Уравнивание в статусе всех работников организации положительно влияет на текучесть кадров среди работников физического труда.

(е) Значительно сокращается почва для соперничества и ревности между работниками физического и умственного труда.

(ж) Значительно улучшаются отношения между администрацией компании и остальными работниками.

Три последних преимущества относятся скорее к числу желаемых, нежели реальных, поскольку взаимоотношения в перечисленных группах имеют чрезвычайно глубокие корни и их изменение требует значительного времени. Гораздо более важным является постулат о моральной недопустимости и нелогичности отношения к работникам физического труда как к более низшим.

Существует и ряд других факторов, способствующих и оправдывающих введение единого статуса.

(а) Столетие развития общественного образования привело к появлению рабочей силы, которая в основной своей части способна продуктивно контактировать с представителями других социальных слоев и работниками более высокого служебного статуса.

(б) В настоящее время дефицит квалифицированных рабочих так же существен, как и работников умственного труда, так что высокий статус работников умственного труда уже не является особо привлекательной чертой вакансии.

(в) Многие виды физической работы, которые обычно не предполагают статуса в пределах компании (в том числе льготных схем пенсионного обеспечения по выслуге лет) фактически требуют большей профессиональной сноровки, мастерства и более длительной подготовки, чем некоторые виды умственного труда, которые автоматически предполагают получение определенного статуса в компании и связанных с ним преимуществ.

(г) Во многих областях деятельности важность и ценность для компании работников физического и умственного труда становится практически равной.

(д) Сами термины для обозначения работников физического труда и служащих — соответственно «голубые воротнички» и «белые во-

ротнички» — утратили свое буквальное значение, поскольку по сравнению с прошлым сейчас только очень ограниченный круг профессий связан с грязным производством в прямом смысле. В настоящее время нет никакого смысла в принципе, требующем, чтобы рабочие и менеджеры одевались бы по-разному.

Ниже приводятся специфические преимущества, предлагаемые единым статусом.

(а) Единый статус позволяет работнику идентифицировать себя как единое целое с компанией-работодателем, а не с отдельным слоем ее иерархической структуры.

(б) Он увеличивает возможности компании по перераспределению рабочей силы (существование многочисленных различий в статусах затрудняло перевод работника на должность, имеющую более низкий статус, чем его предыдущее место работы). Таким образом, единый статус неизбежно приводит к большей готовности работников принять перемены.

(в) Он способствует повышению ответственности рабочих по отношению к их работе, к большей готовности и желанию принимать участие в групповом решении проблем на рабочем месте и в выработке решений, стимулирует проявление инициативы и т.д.

(г) Единый статус улучшает внутренний климат в организации, поскольку реализует стремление руководства проявлять справедливость по отношению ко всем наемным работникам.

Однако единый статус может породить и проблемы.

(а) Потенциально высокие затраты обеспечения равных условий для всех работников организации, особенно в условиях сформировавшейся тенденции к «гармонизации вверх» в пограничных ситуациях.

(б) Исчезает основание для гордости некоторых работников своей должностью.

(в) Могут возникнуть группы по интересам (будь то «белые воротнички» или квалифицированные рабочие), которые стремятся всеми силами защитить существующие привилегии.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

23. Процедура

Во многих компаниях, которые стремятся стимулировать проявление инициативы работниками, существует установленный порядок

подачи работниками предложений, касающихся повышения производительности труда, качества продукции, безопасности производства и обеспечения работников льготами. Как правило, имеется комитет, состоящий из представителей руководства организации и трудового коллектива, который призван оценивать поступающие от работников предложения и рекомендовать их к внедрению (иногда после проведения консультаций или экспертизы со специалистами). Выдвинувший полезное предложение получает вознаграждение. Преимуществами процедуры рассмотрения предложений являются:

(а) возможность использовать более эффективные производственные методы;

(б) сокращение числа несчастных случаев и аварий;

(в) возможность найти новое применение отходам производства;

(г) стимулирование двусторонних коммуникаций;

(д) возможность более полно использовать творческие способности и конструктивность работников;

(е) признание за работником этих качеств значительно повышает его удовлетворенность работой.

Однако интерес к подаче предложений не станет реальным, пока руководство активно не поддержит это начинание. Для стимулирования подачи рационализаторских предложений руководство может предпринять ряд шагов.

(а) Предавать гласности каждое успешное предложение, возможно, с помещением описания его достоинств и фотографии церемонии награждения рационализатора на доске объявлений или во внутреннем бюллетене организации.

(б) Периодически проводить кампании по подаче предложений, определяя круг проблем, для решения которых руководство приглашает персонал.

(в) Щедро вознаграждать за успешное рационализаторское предложение, например, в размере 25% годовой экономии от его внедрения.

(г) Внимательно рассматривать неудачные предложения и обосновывать причины, по которым оно не может быть принято.

(д) Обеспечивать абсолютную честность процедуры оценки предложений.

(е) Организовать удобный канал для подачи предложений, например специальный ящик для рационализаторских предложений.

СПРАВЕДЛИВОСТЬ

24. Важность справедливости

Политика и процедуры в области управления персоналом, направленные на эффективное использование, мотивацию и защиту человеческих ресурсов компании, не принесут пользы до тех пор, пока работники не будут воспринимать их как справедливые и честные по отношению к себе. В данном контексте справедливость означает:

(а) при равных обстоятельствах равное отношение ко всем работникам организации;

(б) более высокое вознаграждение тем, кто более других его заслуживает;

(в) возможности для работников высказывать свое мнение и уверенность, что руководство компании отнесется к нему внимательно и, возможно, даже примет во внимание.

Если же работники организации уверены в несправедливости и нечестности проводимой по отношению к ним политики руководством компании, их удовлетворенность работой сильно снижается, а отношения с администрацией ухудшаются. Свести несправедливость к минимуму можно, соблюдая ряд условий.

(а) Содержание должностных обязанностей и обязанностей работника сформулированы четко и не допускают неточностей и разночтений; нормативы работы, если и установлены, рациональны и обоснованны.

(б) Новым работникам назначают ставку оплаты труда не выше, чем получают за аналогичную работу уже имеющиеся работники; им также не предлагают дополнительных льгот.

(в) Процедуры карьерного продвижения, перемещения на другую должность, выхода в отставку прозрачны и применяются равным образом ко всем работникам.

(г) Порядок увольнения четко определен (включая порядок увольнения по сокращению штатов) и по возможности согласован с представителями рабочего коллектива.

(д) Процедуры аттестации дают работнику возможность обсудить свой профессиональный рост с непосредственным руководителем (менеджером).

(е) Выдвижение работника для участия в программе подготовки (тренинге) рассматривается и воспринимается не как наказание, а как вознаграждение.

(ж) Уровень оплаты труда соответствует выполняемой работе и приемлем для работника, т.е. он основан на оценке квалификационных характеристик должности с учетом особенностей индивидуального работника через тщательно построенную систему оплаты по результатам труда, по рангу достоинств или по продолжительности работы на одном месте.

(з) Ко всем работникам в одинаковой степени применяются схемы предоставления дополнительных льгот и обеспечения условий работы.

(и) Во всех возможных случаях применяются двусторонние коммуникации; по возможности поощряется участие работников в выработке управленческих решений.

(к) Тщательно поддерживается дисциплина. Меры дисциплинарного воздействия, в том числе штрафы, не должны быть излишне жесткими и несоизмеримыми с тяжестью проступка работника. Полезные советы по этому поводу можно почерпнуть из Кодекса практики, публикуемого Службой консультации, примирения и арбитража (Британская государственная организация, созданная в 1975 г. для посредничества в трудовых спорах в промышленности).

Большие проблемы вызывает неравенство отношения руководства к подразделениями компании, например в вопросах ведения табеля и учета прихода и ухода работников, повышения уровня оплаты труда и т.д. На руководителей подразделений возложена нелегкая задача построить со своими подчиненными такие же отношения, которые приняты в компании в целом, но при этом учитывать специфику своего подразделения и индивидуальные особенности подчиненных.

Знание мнения работников дает представление о степени справедливости проводимой компанией кадровой политики (особенно когда дело касается аттестации, продвижения, определения уровня заработка, рассмотрения жалоб), об эффективности коммуникаций между работниками и администрацией, о том, насколько работники ощущают себя причастными к выработке управленческих решений, об эффективности программ подготовки и совершенствования персонала.

Контрольные задания к гл. 8

1. Каковы два главных закона физической усталости?
2. В чем основные причины стрессов во время работы?
3. Существует ли особая подверженность работников несчастным случаям?
4. Поясните, почему отопление и вентиляция производственного помещения могут представлять более серьезную проблему, чем освещение или уровень шума.
5. Каковы обязанности работодателя в области обеспечения безопасности производства и охраны здоровья работников, предусмотренные трудовым законодательством Великобритании и ЕС?
6. Перечислите преимущества для работодателя сверхурочной работы.
7. Какие проблемы связаны с трехсменной организацией работы?
8. Какие преимущества компания рассчитывает получить от придания производственным рабочим общего статуса?
9. Каковы преимущества системы подачи предложений работниками?
10. Приведите несколько примеров важности соблюдения справедливости при проведении кадровой политики компании.
11. Иногда охрана здоровья и обеспечение безопасности работников на производстве рассматриваются высшим руководством компании как роскошь. Какие меры по инициативе отдела кадров можно предпринять для изменения этого мнения? Как бы вы сформулировали основные направления политики обеспечения охраны здоровья и безопасности на производстве, представляющие особую важность для компании?
12. Ваша компания рассматривает возможность внедрения гибкого графика работы для всех работников ниже управленческого уровня. Каковы преимущества и недостатки подобной схемы с точки зрения высшего руководства компании?
13. (а) Укажите, четыре организационные причины индивидуальных стрессов. Приведите краткие примеры.
    (б) Дайте рекомендации по управлению стрессами в процессе работы.

9

ПРОЧИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ

ГИБКОСТЬ

1. Колебания потребности компании в объеме работы

Для большинства компаний характерны колебания в объеме работы. Когда спрос на продукцию компании высок, она обычно прибегает к сверхурочной работе, привлекая также и временных работников. Когда же спрос на продукцию падает, работники компании недозагружены работой, и иногда компания может прибегнуть к увольнениям по сокращению штатов. В любом случае традиционно принятые меры решения данной проблемы очень дорогостоящи.

Альтернативные методы, которые, как считается, более эффективны с точки зрения затрат, состоят в следующем.

(а) Определение объема работы в качестве основы расчетов занятости работников длительного периода работы, например года. Тогда дополнительная загруженность в период сезонного роста спроса на продукцию компании может быть компенсирована недогрузкой работников в периоды относительного затишья, и компания может предоставить работникам неполный рабочий день за переработку в «горячее» время или полный отгул. Основное преимущество использования годичной основы в расчетах периода занятости для работодателя заключается в возможности маневрирования численностью штата, использовании большего количества работников в период возрастания спроса, и наоборот. Тем не менее весь штат работников получает полную заработную плату в пересчете на год (как правило, установленную стандартную помесячную ставку). Проблемы, связанные с использованием годичной основы для учета рабочих часов, состоят в следующем:

- сменные мастера должны затрачивать больше времени на планирование рабочей загрузки персонала и информирование

работников о времени выхода на смену (вместо того, чтобы все время иметь всех своих сотрудников «под рукой»);

- для работников может представлять сложность приспособление своей личной и семейной жизни к непостоянному графику работы;
- некоторые работники могут в определенный период времени значительно перерабатывать;
- работник, отсутствующий по болезни в период, когда он должен работать всего несколько часов в день, почти не создает проблем для компании, но когда работник отсутствует в период пиковой нагрузки, это может создать огромные проблемы. Поэтому некоторые системы учета рабочего времени, построенные на годичном периоде, требуют от работников, отсутствовавших по болезни в период максимальной нагрузки, дополнительно отрабатывать пропущенные часы в течение года.

(б) Устранение различий между разными профессиями, так что, например, в период неполной нагрузки оператор оборудования может самостоятельно произвести тщательный профилактический осмотр оборудования вместо обращения к наладчику.

(в) Сокращение численности постоянного персонала организации до основной стержневой группы работников, членам которой обеспечена постоянная занятость, при одновременной практике использования временных групп, которые могут состоять из работников, занятых неполный рабочий день, или работников, предоставляемых субподрядчиком. Число и тип временных групп может варьироваться в соответствии с текущим спросом на продукцию компании и, следовательно, в соответствии с ее потребностью в работе.

Работа в пиковый период

Работники по контрактам в пиковый период привлекаются компанией в наиболее напряженное для нее время недели, месяца или года. Подобная практика весьма удобна для компаний, производственная деятельность которых характеризуется высокой цикличностью, т.е. крутыми подъемами (пиками) активности и резкими спадами, например, в субботнее утро или в течение рождественской и новогодней распродаж. К числу преимуществ использования работников по контрактам в пиковый период относятся возможность проявления гибкости при использовании персонала, способность успешно справ-

ляться с увеличивающимся в определенные периоды объемом работы, сокращение сроков ожидания клиентами выполнения заказов, устранение очередей, более высокая степень удовлетворенности клиентов. Однако работники такой компании получают более низкие доходы и не уверены, когда и в течение какого периода им вновь предстоит много трудиться. Персонал, привлекаемый на пиковые периоды, отличается от работников, занятых неполный рабочий день, тем, что не имеет строго установленных рабочих часов. Естественно, работодатель не имеет обязательства привлекать таких работников на регулярной основе, он приглашает их по мере надобности для работы наравне с основным постоянным персоналом и работниками, занятыми неполный рабочий день. Работники, привлекаемые на пиковый период, однако, не имеют контрактного обязательства непременно согласиться на предлагаемую им работу.

Считается, что такая форма работы удобна для тех, кто рано вышел на пенсию или у кого имеются различные семейные проблемы. Контракты на работу в пиковое время могут быть предложены работникам, уволенным по сокращению штатов с постоянного места работы. Проблемы, связанные с использованием работников по контрактам в пиковый период, заключаются в следующем:

- административные трудности, связанные с необходимостью в короткий срок привлечь определенное количество таких работников;
- возможные жалобы со стороны постоянных работников на то, что они вынуждены работать наравне с контрактниками, в которых они видят угрозу своему месту;
- проблемы с управлением дополнительным штатом (подготовка, аттестация и т.д.);
- проблема определения заработка «пиковых» работников;
- необходимость платить им на недельной основе.

2. Гибкость

Спрос на гибкость в работе проистекает из стремления компании сократить расходы для достижения конкурентного преимущества, из необходимости быстро приспособиться к изменениям рыночного спроса и производственных технологий, а также из изменения структуры организации.

Гибкость имеет три аспекта: *гибкость производственной задачи*, которая предусматривает наличие у работника нескольких ключе-

вых навыков, что позволяет переводить его по мере надобности с выполнения одного вида работы на другой; *количественная гибкость*, обозначающая, что численность персонала может быть увеличена или сокращена по желанию работодателя; *гибкость в оплате труда*, что означает, что уровень вознаграждения определяется не коллективным договором между профсоюзом и представителями администрации компании, а соотношением рыночных сил спроса и предложения на рынке труда. У компании, организующей работу на основе гибкости, могут возникать следующие проблемы.

(а) Способность компании произвести набор в короткий срок работников, которые готовы работать на случайной основе, в сущности зависит от наличия многочисленной армии безработных в экономике в целом. По мере улучшения экономической ситуации работники начинают требовать более стабильных условий занятости и долгосрочных контрактов. Отсюда следует, что в определенный период времени работающая по принципу гибкости компания может испытывать острую нехватку работников.

(б) Организация попадает в большую зависимость от неквалифицированной рабочей силы.

(в) Отрицательное влияние внедрения гибких методов работы на отношения между коллективом работников и администрацией компании может «перевесить» выгоды от экономии затрат.

3. Многофункциональность

Многофункциональность на производстве имеет целый ряд проявлений.

(а) Выполнение более широкого круга производственных задач — от неквалифицированного труда до сложных задач, требующих высокой квалификации и/или технических знаний.

(б) Перекрывание традиционных границ между разными профессиями, например, механик способен на не менее высоком уровне выполнять электротехнические работы.

(в) Готовность работать в нерегулярном рабочем графике.

(г) Готовность в течение трудовой жизни к освоению новых профессий.

(д) Вовлечение работников во внедрение новых производственных процессов и новой практики работы.

(е) Согласие с тем, что все решения о перемещении работников с одного вида работ на другое принимаются руководством компании.

(ж) Готовность работников оказывать помощь в профессиональной подготовке других работников.

К числу преимуществ многофункциональной гибкости в работе можно отнести:

(а) возможность быстрого внедрения новых методов работы;

(б) повышение профессиональных навыков работников в процессе работы, отсюда общее повышение их профессионализма;

(в) обеспечение наиболее полного использования оборудования, рабочей силы и производственных систем предприятия;

(г) каждый работник может внести максимально возможный вклад в работу и максимально использовать свой потенциал.

Однако с этим методом организации работы связан и ряд недостатков.

(а) Возрастание возможности для работника, осваивающего в процессе работы новые профессии и навыки, найти работу в другой компании.

(б) Многофункциональная гибкость сопряжена с крупными расходами на подготовку и обучение персонала.

(в) Нехватка рабочей силы в одной из рабочих групп потребует привлечения в нее работников из других рабочих групп; тем самым нарушается ритм командной работы.

(г) В принципе полная гибкость должна в равной степени применяться не только к производственным рабочим, но и к руководству компании. Менеджеры, однако, используя свои полномочия и авторитет, могут избегать выполнения обязанностей, выходящих за рамки узко определенных задач.

(д) Некоторые работники могут обладать незаурядными способностями к выполнению определенного типа задач, поэтому нецелесообразно заставлять их выполнять работу, в которой они будут менее эффективны.

4. Последствия для наемных работников

Гибкие методы работы требуют от работников согласия на резкие изменения в их личной жизни, безопасности и статусе. Поэтому

они вправе ожидать, что гибкие методы работы будут вводиться со всемерной осторожностью. При этом чрезвычайную важность приобретают участие работников в процессе внедрения гибких методов работы и частые двусторонние коммуникации. Ряд изменений, которые непременно коснутся работников компании, внедряющей гибкие методы работы, сводятся к следующему.

(а) Гибкость производственной задачи трудно сочетать с жестким наблюдением и контролем за работой; работники будут работать только под самым общим контролем. Потребуется меньшее число мастеров, и они будут действовать скорее как координаторы и советники, нежели как носители дисциплинарных функций. При этом почти непременно возрастет удовлетворение работников своей работой.

(б) Обязательными будут некоторые изменения в сотрудничестве с профсоюзами — оно будет скорректировано с учетом многофункциональности работников.

(в) Нерегулярные часы работы могут совпадать со временем, которое работник рассчитывал потратить на отдых и развлечения.

(г) Работники, привлеченные в компанию на временной основе, или представители фирм-субподрядчиков должны будут смириться с нестабильностью своей занятости. Им будет трудно присоединиться к профсоюзу, поэтому возникает опасность проявления враждебности этих работников по отношению к постоянным работникам — членам профсоюза, которые будут рассматриваться как имеющие привилегированное положение и как участники замкнутых рабочих групп.

5. Последствия для руководства

Гибкие методы работы, которые считаются желательными для работников физического труда и офисных работников, необходимы и для менеджеров. Им также придется работать во внеурочные часы, мириться с переподготовкой и необходимостью преодолевать традиционные границы их служебных обязанностей. Менеджеры могут столкнуться с необходимостью применять новые методы руководства и предвидеть их последствия и возможности, например, могут потребоваться следующие изменения в практике управления.

(а) Многофункциональные работники потребуют очень тщательного отбора.

(б) Невозможным становится детальное изложение квалификационных требований.

(в) Система оценки сложности работы (квалификации) также потребует приведения в соответствие с новыми гибкими методами работы.

(г) Невозможным станет применение системы оплаты труда, основанной на выработке; в то же время системы оплаты, основанные на учете достоинств, представляют значительную трудность в практическом применении.

(д) Весьма важной и, вероятно, дорогостоящей станет функция компании по подготовке и переподготовке.

(е) Работники будут сопротивляться новым методам и организации работы до тех пор, пока компании при помощи консультаций специалистов не удастся обсудить с рабочим коллективом и, возможно, скорректировать их прежде, чем они принесут ожидаемый эффект.

(ж) Следует пересмотреть контракты работников, чтобы, с одной стороны, поддержать стабильность состава стержневой группы работников, а с другой — обеспечить справедливые условия для тех, кто работает временно.

6. Влияние занимаемой должности на поведение работника

Изменения, описанные в данной главе, на самом деле оказывают влияние лишь на меньшинство наемных работников. В большинстве компаний структура должностных обязанностей остается долгосрочно стабильной и обеспечивает занятость работников разных профессиональных групп.

(а) *Работники-профессионалы*, например, адвокаты, юристы, учителя и врачи, которые проходят длительный курс профессиональной подготовки в учебном заведении, имеющем, как правило, официальный статус. У них имеются свои строго соблюдаемый кодекс поведения и профессиональная этика, а кроме того, доступ к этим профессиям зачастую бывает ограничен. Большинство работников-профессионалов демонстрируют высокую удовлетворенность своей работой, их трудовая деятельность нередко распространяется на часы отдыха и развлечений. Будучи принятыми на работу в компанию, они делят свою преданность между работодателем и профессией.

(б) *Высококвалифицированные рабочие*, например квалифицированные работники физического труда в строительстве, машиностроении, полиграфии и других отраслях, которые прошли стадию уче-

ничества и освоили профессию. Они имеют высокий статус среди прочих рабочих физического труда и ценят его, могут позволить себе независимые взгляды, поскольку могут достаточно просто найти работу у другого работодателя. Их ценность повышается с возрастом из-за накопленного опыта и мастерства. Можно проследить много черт сходства в поведении высококвалифицированных рабочих и работников-профессионалов.

(в) *Операторы станков и рабочие-сборщики*, которым в процессе труда для выполнения очень ограниченного числа операций требуются средние навыки и умения. Обучение занимает не слишком много времени, работа не очень интересна и монотонна и, как правило, является частью жестко контролируемого процесса. Такие работники, в отличие от высококвалифицированных рабочих, с годами теряют ценность с точки зрения работодателя, поскольку их выносливость и скорость реакции с годами снижаются. Меняя место работы, они зачастую меняют и характер выполняемой работы. По отношению к месту работы и к компании-работодателю работники этого типа проявляют почти полное равнодушие.

(г) *Рабочие-операторы*, т.е. рабочие отраслей с непрерывным производством, которые осуществляют наблюдение за полностью автоматизированными производственными процессами, например в нефтяной и нефтехимической промышленности. Они должны быть достаточно интеллектуально развитыми, чтобы постичь научные основы технологических процессов производства и уметь правильно действовать в случае непредвиденных ситуаций или сбоев в работе. Для выполнения подобной работы требуется достаточно длительный срок обучения, в том числе освоение теории и основ технологических процессов, а не развитие физических навыков. Они обычно проявляют высокую удовлетворенность своей работой, так как чувствуют ответственность за обеспечение бесперебойности и безопасности технологического процесса; на них не оказывается давление с целью повышения производительности или уровня специальной подготовки. Однако связанная с непрерывностью производства необходимость посменной работы может вызывать у них чувство неудовлетворенности и неудовольствия.

(д) «Белые воротнички» (служащие и те, кто выполняет любой вид офисной работы) — те, кто, по мнению работодателя, должны разделять управленческие взгляды, а не отождествлять себя с работниками физического труда. Иногда они пользуются более широким набором дополнительных льгот, более коротким рабочим днем и менее жестким контролем, а кроме того, могут находиться на про-

грессивной ставке. Руководители обычно применяют к ним индивидуальный подход, что, как правило, находит отражение в размере их вознаграждения. Они проявляют достаточно высокую степень удовлетворенности работой, если могут сами планировать свое рабочее время и видеть результаты своей работы, но удовлетворенность работой может быть весьма низкой, если они принуждены выполнять скучную рутинную и очевидно бессмысленную «бумажную» работу. Они обладают ценным личным опытом, который трудно передать другому работнику.

В последнее время наметилась тенденция к постепенному слиянию групп (б), (в) и (г), что объясняется прогрессирующей автоматизацией и компьютеризацией множества производственных и технологических процессов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕННЫХ И ЗАНЯТЫХ НЕПОЛНЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ РАБОТНИКОВ

7. Изменения в структуре рабочей силы

В течение последних десятилетий в Великобритании наблюдается неуклонный рост использования временных и занятых неполный рабочий день работников, что создает дополнительные проблемы в области планирования, контроля и оценки человеческих ресурсов. Во многих компаниях в настоящее время существует четкая грань между основным персоналом (постоянными работниками, занятыми полный рабочий день) и второстепенными работниками, занятыми неполный рабочий день или временно, прием и увольнение которых диктуется колебаниями рыночной конъюнктуры. Основные работники осуществляют планирование, принимают решения и контролируют второстепенных. Как правило, основные работники имеют право на пенсию по выслуге лет, компания-работодатель обучает их и обеспечивает карьерный рост; они имеют право на дополнительные льготы. В отличие от основного персонала второстепенные работники сильно ограничены в своей свободе действий и самостоятельности в работе и обычно выполняют рутинные операции, организованные основными работниками. Подобная структура рабочей силы позволяет компании-работодателю быстро маневрировать численностью персонала и избегать юридических последствий (очень часто временные и занятые неполный рабочий день работники не подпадают под действие законодательства об

охране занятости). Кроме того, затраты за заработную плату второстепенным работникам значительно ниже, чем основным, занятым полный рабочий день (которые в течение года могут быть не полностью занятыми).

Специфические проблемы управления человеческими ресурсами подобного типа сводятся к следующему.

(а) Вполне возможный низкий уровень мотивации второстепенных работников (которым отказано в статусе постоянного работника и в льготах) может приводить к высокой текучести.

(б) Коммуникационные трудности, в том числе коммуникационная (информационная) перегрузка основных работников (каждый из которых должен в процессе работы иметь дело с большим числом второстепенных работников) и необходимость представлять второстепенных работников в комитетах по охране здоровья и обеспечению безопасности на производстве и других органах, существующих в рамках отношений между работниками и администрацией.

(в) Проблемы ежедневного контроля производственных операций (поскольку второстепенные работники, как правило, не способны предпринимать адекватные действия в случае кризиса или непредвиденной ситуации без помощи основного персонала), оценки эффективности деятельности второстепенных работников (см. гл. 17), а также обеспечение рекрутирования новых второстепенных работников требуемого уровня (что, по определению, осуществляется на регулярной основе).

(г) Трудности межличностных взаимоотношений, возможно возникающих, с одной стороны, из-за того, что постоянные работники могут рассматривать второстепенных как угрозу своему месту, а с другой стороны, из-за чувства обиды и недовольства второстепенных работников более высокой оплатой постоянных работников.

Некоторые из этих проблем можно решить путем расширения должностных обязанностей второстепенных работников, признания их вклада в работу компании (путем предоставления им дополнительных льгот, гарантий повторного найма в период очередного пика и т.д.), а также путем включения в контракты второстепенных работников права на пользование процедурой подачи жалоб, права на апелляцию в случае увольнения и проч. Другими возможностями решения этих проблем могут быть деление рабочего места между несколькими второстепенными работниками, т.е. разделение работы, выполняемой основным работником, между несколькими второстепенными работниками, возложение на второстепенных работ-

ников ответственности за качество работы, предоставление возможности работать дома, права посещать курсы по подготовке и совершенствованию, организованные для сотрудников компании.

8. Проект директивы ЕС о временных работниках

Комиссия ЕС стремится принять меры к совершенствованию права на занятость временных и занятых неполный рабочий день работников и улучшению условий их найма. Проект Директивы ЕС по этой проблеме предусматривает принятие ряда мер.

(а) Установление строгой пропорциональности уровня заработной платы временных работников размеру заработной платы постоянных работников за выполнение аналогичных видов работы.

(б) Установление равного доступа к профессиональному обучению.

(в) Объявление дискриминации временных работников при выборе кандидатуры для карьерного продвижения незаконной.

(г) Обеспечение равного доступа к профессиональным программам пенсионного обеспечения.

(д) Обеспечение равных прав в области охраны здоровья и обеспечения безопасности на производстве.

(е) Пропорциональный доступ к оплачиваемому отпуску, оплате по болезни, к получению пособия по старости или при увольнении по сокращению штатов.

(ж) Обеспечение права временных работников оспаривать в судебном порядке несправедливое увольнение (см. п. 19.5) на той же основе, что и у постоянных работников.

В проекте содержится положение, предусматривающее для всех временных и занятых неполный рабочий день работников недельную занятость продолжительностью, как минимум, восемь часов. Работодатель, намеревающийся использовать работников, занятых неполный рабочий день (или временных работников), должен проинформировать об этом представителей рабочего коллектива. От работодателя также требуется информировать второстепенных работников об освобождающемся месте постоянного работника.

Аналогичные положения содержатся в проекте директивы, касающейся временных работников и работающих по контрактам с фиксированными условиями, для которых предусматривается право на пособия по социальному обеспечению, аналогичные тем, на которые имеют право постоянные работники. Тем, кто приглашается

на временную работу, должны быть объяснены причины привлечения их на временную, а не постоянную работу. В дополнение к этому предусматривается ответственность компаний, являющихся клиентами агентств по трудоустройству, за выплату взносов по государственному страхованию за временных работников, предоставленных агентством, в случае его ликвидации (банкротства). Все положения законодательства ЕС об охране здоровья и обеспечении безопасности на производстве планируется в равной мере применять к постоянным, временным и частично занятым работникам.

Возражения против введения директив сводятся к следующему:

(а) Многие работники, занятые неполный рабочий день, работают так скорее по желанию, нежели из-за невозможности найти постоянное место работы. Расширение обязанностей по защите занятости работников этой категории приведет к сокращению числа компаний, желающих привлекать работников на временной основе, что в целом приведет к снижению доступа к временной работе.

(б) Если проекты директив будут утверждены, это приведет к резкому росту затрат на временных работников, что может существенно снизить международную конкурентоспособность британских компаний. В частности, директивы обяжут работодателей выплачивать взносы по государственному страхованию за всех своих работников, занятых более восьми часов в неделю, в том числе тех, чей заработок ниже нынешнего порогового уровня, предусмотренного системой государственного страхования. Эти изменения могут коснуться до двух миллионов британских работников.

9. Надомные работники

Быстрое развитие компьютеризации и систем компьютерных сетей позволяет все большему числу людей работать дома, используя для связи с головным офисом компьютерные сети, модемную и телефонную связь, а также редкие личные посещения. Надомные работники экономят много продуктивного времени, так как им нет необходимости тратить его на поездки на работу и с работы (это время они могут использовать для сопровождения детей в школу и из школы); они меньше отвлекаются в процессе работы; могут самостоятельно распоряжаться своим временем, выполняя работу, когда им удобно. Кроме того, выполнение работы в комфортных домашних условиях может существенно повысить ее качество, эффективность, старательность и удовлетворение от ее выполнения. А нанимающая организация экономит средства на содержание рабо-

чего помещения. Однако управление надомными работниками сопряжено с рядом серьезных проблем.

(а) Проблема контроля и необходимость привлекать персонал головного офиса для поддержания связи с надомными работниками, в том числе обеспечения их вводными заданиями и информацией и т.д. Подобные трудности приобретают особую остроту, когда выполнение рабочего проекта зависит от работы нескольких надомников, которым установлен общий срок окончания работы. Однако следует обратить внимание, что надомные работники, которым постоянно приходится поддерживать телефонную связь с головным офисом или постоянно встречаться со своим руководством, могли бы с большей отдачей работать в офисе.

(б) Проблемы аттестации. Руководству компании необходимо знать, насколько интенсивно работает каждый надомник, какое количество времени он фактически использует для выполнения рабочего задания, можно ли выполнить эту работу силами менее квалифицированных работников и с более низкими затратами, возможно ли повышение производительности труда надомника и т.д.

(в) Проблемы безопасности. Могут возникать неясности относительно принадлежности права на интеллектуальную собственность, разработанную надомным (приходящим) работником (патентов, дизайна, компьютерной программы и прочих материалов, подпадающих под авторское право). Кроме того, головной офис компании должен быть уверен, что его надомник одновременно не работает на конкурентов, используя оборудование, информацию и сведения, полученные от основной организации-нанимателя.

(г) Могут возникнуть моральные проблемы, в частности, надомный работник может почувствовать себя изолированным от остального коллектива компании. Как правило, надомные работники не могут воспользоваться возможностями для продвижения, открытыми для постоянных работников головного офиса.

Для того чтобы решать эти проблемы, головному офису необходимо установить цели, проводить инспекции, возможно, переводить надомных работников на сдельную оплату (см. п. 14.2) или рассматривать надомных работников как занятых собственным делом (самостоятельно работающих, а не по найму) субподрядчиков, получающих разовую оплату за выполнение разовых заказов. В последнем случае головной офис не имеет возможности для непосредственного контроля за работой надомника (в противном случае Управление налоговых сборов Великобритании откажет надомному

работнику в статусе самостоятельного хозяина), а надомный работник имеет полное право работать на других работодателей.

10. Культура места работы

Культура компании формируется постепенно, и работники могут даже не отдавать себе отчета в ее существовании. Однако организационная культура важна, поскольку она помогает установить, как работники относятся к своей работе. В понятие организационной культуры включаются общие представления персонала о том, как следует выполнять работу, и о том, каковы основные цели организации, цели отдельных подразделений и индивидуальных работников. Культура состоит из традиционно сложившихся методов выполнения разных видов работ и разделяемых ее членами представлений о том, что влияет на осуществление организацией ее деятельности. Культура помогает определить, как работники относятся к своей работе и к тому, что, по их мнению, правильно, а что — нет. Культура организации влияет на формирование восприятия работником своих коллег, ситуации в организации, стиля руководства. Определяющими параметрами организационной культуры компании являются основные ценности и главные цели ее высшего руководства, методы отбора наемных работников, система официального введения в должность, применяемые методы обучения и подготовки, процедуры воспитания привязанности работника к организации (например, выдача униформы компании, предоставление займов на оплату жилья, схемы пенсионного обеспечения, обеспечение дополнительных льгот и т.д.).

Специалист Чарльз Хэнди (*Charles Handy*) выделяет четыре типа организационной культуры: власть, роль, задача, личность. При этом один тип может доминировать во всей организации или в разных частях компании могут существовать разные типы культуры. *Властная культура* проистекает из единого централизованного источника, как, например, в малом бизнесе, который начал расширяться. В ее рамках имеется всего несколько правил и процедур, она характеризуется небольшим числом комитетов. Все важные решения принимаются горсткой людей, при этом используются прецеденты.

Ролевая культура по контрасту с властной высоко бюрократизирована. Она действует через официальные роли и установленные процедуры; при решении вопросов и разрешении споров существует четкое распределение ролей. Организация, в которой преобладает ролевая культура, характеризуется безопасностью и предсказуемостью, но вследствие жесткой регламентации она не способна к быстрому приспособлению к переменам (что, кстати, легко может

организация с властной культурой). Следующий тип культуры — *культура задачи*. Эта культура в основе своей ориентирована на выполнение задания, проекта, работы. В ее рамках отсутствует единый доминирующий лидер, все участники сосредоточены и сконцентрированы на выполнении коллективной задачи. Подобный тип культуры способствует проявлению гибких подходов; он идеально подходит для создания постоянно изменяющейся среды. При культуре задачи высока степень удовлетворенности персонала своей работой, отмечается также значительная сплоченность членов организации. Однако в силу комплексности взаимоотношений внутри такой организации затруднено осуществление контроля. *Культура личности* характерна лишь для организаций, существующих для удовлетворения потребностей только своих членов. Примерами подобных организаций могут быть товарищества, консалтинговые фирмы, профессиональные организации.

По мнению Хэнди, ни одна из этих культур не может быть признана лучшей по сравнению с другими. Он утверждает, что культура формируется на основе исторических обстоятельств, существующей окружающей среды, уровня развития технологии и человеческих потребностей тех, кто входит в организацию. Проблема, однако, заключается в том, что несмотря на возможность изменения с течением времени потребностей организации, ее культура может сохраниться неизменной. Для изменения культуры организации могли бы потребоваться массовое привлечение новых работников, внедрение систем стимулирования труда, специально разработанных для изменения отношения работников к своей работе, или карьерное продвижение работников, демонстрирующих гибкость и разделяющих соответствующие конъюнктуре культурные ценности.

Управление организационной культурой

Термин «управление организационной культурой» используется для описания сознательных направленных попыток руководства распространить среди своих подчиненных определенные взгляды, надежды, верования, ожидания, систему ценностей, которые соответствуют целям и стратегии организации. К первичным целям управления организационной культурой относятся создание такой рабочей обстановки, которая в наибольшей степени пригодна для проведения политики компании, обеспечения информированности работников о том, чего ожидает от них руководство, а также для воспитания преданности работников своей компании. Отсюда следует, что управление организационной культурой может потребовать систематического управления переменами, усиления тех элементов су-

ществующей организационной культуры, которые поддерживают цели управления культурой, и устранения элементов, которые, наоборот, препятствуют реализации этих целей. На практике управление организационной культурой заключается в следующем:

- высшее руководство показывает благотворный пример всем работникам;
- создается система вознаграждения, которая стимулирует формирование соответствующих взглядов и норм поведения работников;
- политика рекрутинга, отбора и продвижения персонала соответствует желательной организационной культуре.

Контрольные вопросы к гл. 9

1. Что вы понимаете под «гибкостью»?
2. Укажите различие между основной рабочей силой и второстепенными работниками.
3. Рассмотрите преимущества гибкой организации работы.
4. В чем состоят различия между ролевой культурой и культурой задачи?
5. Каковы основные положения проекта директивы ЕС о временных и частично занятых работниках?
6. Обсудите проблемы, связанные с использованием надомных работников.

Часть третья

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

10

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

ПРИРОДА ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

1. Определение

Планирование человеческих ресурсов (ПЧР, или HRP от *англ.* human resources planning. — *Прим. пер.*) можно определить как попытку прогнозирования количественных и качественных потребностей организации в работниках в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена. В этот процесс входит сопоставление нынешних человеческих ресурсов организации с возможной потребностью в будущем и, следовательно, с организацией соответствующих программ найма, обучения, перераспределения и возможно увольнения работников. Эффективное планирование человеческих ресурсов должно иметь своим результатом наличие *нужных* людей, выполняющих *нужную* работу на *нужных* местах точно в *нужное* время.

2. Цели

Планирование человеческих ресурсов может помочь руководству организации принять решение в следующих областях:

- набор персонала;
- избежание увольнений;
- подготовка персонала — по численности и категориям;
- управление развитием;
- расчет затрат на рабочую силу;
- коллективное обсуждение производительности труда;
- размещение персонала.

Планирование человеческих ресурсов компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а

среда ее деятельности неопределенна. Кроме того, само по себе HRP представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и прежде всего конкуренция на национальном рынке. HRP должно включать возможность обратной связи, поскольку, если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

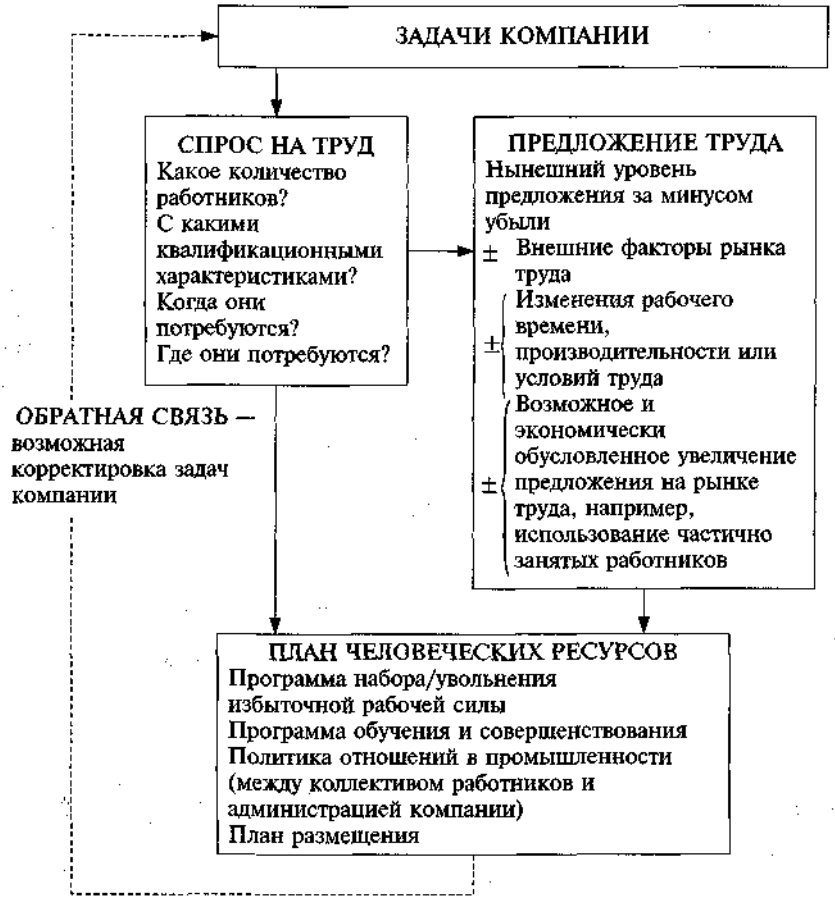


Рис. 10.1 **Процесс планирования человеческих ресурсов**

3. Важность задач компании

На рис. 10.1 показано, что важнейшим первым шагом планирования человеческих ресурсов компании является формулировка задач компании в области ассортимента продукции, методов производства, рынков сбыта и т.д. Отсюда вытекает необходимость в человеческих ресурсах, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой, чтобы на основе этого разработать план человеческих ресурсов.

Затем руководство компании должно рассмотреть план человеческих ресурсов в отношении необходимости корректировки задач компании, например, если окажется невозможным увеличение объема производства в назначенные сроки из-за того, что запланированные для этого человеческие ресурсы либо не могут быть обучены в заданные сроки, либо не существуют в нужном объеме.

4. Ступени долгосрочного HRP компании

Долгосрочный план человеческих ресурсов компании, как правило, предполагает попытку прогнозирования на пять лет вперед.

Как показано на рис. 10.1, компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения (с учетом коррективов на его нынешнее использование не по назначению, недоиспользование или избыточное использование) и состояние внешней среды деятельности. Путем исследования взаимодействия всех названных факторов можно составить план, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие.

(а) *Создание группы HRP компании*, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

(б) *Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом*:

- планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
- реорганизации, например централизации или децентрализации;
- изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
- маркетинговых планов;
- финансовых ограничений.

(в) *Характеристика использования человеческих ресурсов*, в частности:

- численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
- объем выполненной сверхурочной работы;
- число неполных рабочих дней;
- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

Следует обратить внимание, что для эффективной оценки всех перечисленных параметров, требуется тщательное ведение точных кадровых записей.

(г) *Внешняя среда деятельности компании*:

- положение с набором персонала;
- демографические тенденции;
- местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
- национальные соглашения относительно условий работы;
- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

(д) *Потенциальное предложение на рынке труда*, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;
- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например работников, занятых неполный рабочий день;
- изменения уровня производительности труда, рабочих часов и/или производственной практики.

5. Окончательный план человеческих ресурсов компании

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить окончательный план человеческих ресурсов, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использо-

вать на разных стадиях будущего периода. В плане должно быть отражено следующее:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-то изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне мастеров (руководителей среднего звена) и руководства;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- последствия для отношений между рабочим коллективом и администрацией;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

К преимуществам HRP можно отнести следующее.

(а) Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

(б) Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах может помочь компании найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами.

(в) Компания сможет избежать как избытка, так и дефицита человеческих ресурсов.

(г) Планирование поможет компании создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

(д) Можно спрогнозировать некоторые проблемы управления переменами и тем самым ослабить их последствия. Можно провести консультации с группой работников, которым предстоят перемены на ранней стадии их внедрения в организацию. Это даст возможность не торопясь принять решения и учесть все возможные варианты, а не метаться после того, как ситуация станет критической.

(е) Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

(ж) Это позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

После согласования план человеческих ресурсов должен быть доведен до сведения всех работников компании, но особенно важно, чтобы о нем были проинформированы менеджеры и профсоюзы или представители рабочих. Зачастую бывает необходимым и желательным провести переговоры с профсоюзом по поводу деталей осуществления плана.

6. Краткосрочное планирование человеческих ресурсов компании

Этот вид плана, который обычно рассчитан на период не более одного года, гораздо более распространен, чем долгосрочный план человеческих ресурсов. Во многих компаниях менеджерам не хватает квалификации, чтобы прогнозировать на период до пяти лет, или они полагают, что природа их бизнеса делает невозможным прогнозирование более чем на один год.

Краткосрочный план рабочей силы относительно легко составлять, поскольку у компании, как правило, всегда имеется план производства или маркетинговый план на год вперед с детальным указанием размера сметы, объема заказов новых материалов и компонентов для производства, а также нормы продаж. Отсюда можно выделить необходимый в будущем объем труда основных производственных рабочих в показателях часов работы, а затем, разделив этот показатель на число доступных рабочих часов, можно получить будущую потребность в основных производственных рабочих. При исчислении доступных часов работы следует также принять в расчет средний уровень заболеваемости, объем сверхурочной работы, среднюю продолжительность простоев вследствие поломки оборудования.

Объем требуемого труда непроизводственных работников может быть исчислен частично путем использования данных за текущий период, а частично путем экспертной оценки соотношения прямого и непрямого труда. На основании общих потребностей в труде можно составить план набора или увольнения рабочей силы, но период обычно слишком короток для подготовки и применения сколько-нибудь действенного плана обучения.

Преимуществом краткосрочного плана человеческих ресурсов является легкость его составления и простота, с которой он может быть сопоставлен с реальной потребностью в рабочей силе за тот период, на основе чего можно проанализировать причины расхождений плановых и фактических показателей.

7. Ограничивающие факторы

На практике HRP может представлять весьма сложную задачу и быть очень неточным. Это обусловливается следующими причинами.

(а) Тип отрасли: некоторые отрасли находятся в зависимости от разработки новых продуктов в высококонкурентной среде, другие могут испытать влияние политических решений, которые вообще трудно поддаются прогнозированию, третьи могут действовать на конкурсной основе, когда долгосрочное планирование потребности в человеческих ресурсах невозможно, поскольку заранее неизвестно, будет принят тендер или нет.

(б) Враждебность и скептицизм со стороны представителей высшего руководства компании; если же вы хотите, чтобы планирование человеческих ресурсов было успешным, все должны быть убеждены в его необходимости.

(в) Сопротивление переменам, предусматриваемым планом. Прогноз структуры человеческих ресурсов с его последствиями для уровней квалификации, должностей и статуса персонала может восприниматься как угроза.

(г) Трудности, связанные с точностью прогнозирования социальных и экономических перемен в обществе, особенно в периоды высокой безработицы.

(д) Необходимость иметь очень полные и скрупулезно выполненные кадровые записи, ведущиеся в течение как минимум пяти лет, которые могут быть использованы для выявления тенденций в сфере движений персонала. Однако подобным образом выявленные тенденции могут быть крайне ненадежными в период высокой безработицы.

(е) Быстрое развитие новых технологий.

(ж) План может указать на необходимость программ набора и подготовки персонала, которые, хотя и являются желательными, в настоящий момент выполнены быть не могут из-за отсутствия средств для их оплаты. Вследствие своего текущего финансового положения компания может счесть бесполезным составление долгосрочного плана потребностей в человеческих ресурсах.

В целом, чем продолжительнее период планирования, тем больше эффект вышеназванных ограничивающих факторов. Тем не менее составление долгосрочных планов человеческих ресурсов становится все более распространенной практикой, особенно в крупных компаниях, которые в любом случае вынуждены планировать свои расходы на капитальное оборудование на несколько лет вперед. Даже при высоких уровнях безработицы трудности привлечения, отбора и обучения некоторых типов работников могут быть такими большими, а расходы, связанные с увольнением избыточной рабочей силы, столь высокими, что составление плана человеческих ресурсов становится оправданным несмотря даже на возможную неточность прогнозов. Составление плана значительно упрощается, когда ведение кадровых записей компьютеризировано. В настоящее время очень легко можно приобрести соответствующую компьютерную программу.

8. Передислокация

Физическое перемещение организации создает множество проблем в области управления человеческими ресурсами, состоящих, например, в:

(а) проведении консультаций с работниками и профсоюзами;

(б) возможном планировании увольнения избыточной рабочей силы и осуществлении мероприятий по трудоустройству уволенных;

(в) оказании работникам помощи в поиске нового жилья, школ для детей, новых мест работы для супругов и т.д.;

(г) привлечении в компанию местной рабочей силы.

Существуют специальные консультанты по управлению персоналом, которые специализируются на проблемах переезда организации. Наравне с управлением аспектами человеческих отношений в сложившейся ситуации, эти консультанты подыскивают также удобные помещения, связываются с представителями местных властей, улаживают проблему транспортировки имущества компании и ее оборудования и т.д. Их задачей является обеспечение бесперебойного функционирования бизнеса до переезда, в период переезда, а также в период после переезда.

9. Помощь в трудоустройстве

Помощь в трудоустройстве — это широко распространенная практика оказания работодателями помощи работникам, уволенным по

сокращению штатов, в новом трудоустройстве. Примерами помощи в трудоустройстве являются:

(а) консультирование с целью помочь уволенному работнику справиться с психологическими последствиями получения уведомления об увольнении;

(б) проведение психометрического тестирования с целью выявления способностей работника к выполнению альтернативных видов работы;

(в) обеспечение переподготовки на базе компании;

(г) осуществление контактов с компаниями-поставщиками и компаниями-клиентами с целью выяснения наличия вакансий;

(д) периодическое информирование местных компаний о наличии свободной рабочей силы и приглашение их для проведения интервью для набора персонала на базе компании;

(е) оказание работнику помощи в составлении и оформлении его персонального резюме;

(ж) предоставление работнику свободного времени свыше определенных законом нормативов, чтобы он имел возможность заранее попытаться найти другое место работы.

ТЕКУЧЕСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Текучесть рабочей силы — это движение работников в/из штата компании. Обычно текучесть кадров отслеживается путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник.

10. Расчет коэффициента текучести рабочей силы

Для расчета показателя текучести рабочей силы применяются две формулы.

(а) Коэффициент увольнений или потерь, который показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период. Таким образом, он равен:

$$\frac{\text{Число увольнений за период}}{\text{Средняя численность персонала за период}} \times 100\%.$$

(б) Индекс стабильности рабочей силы, который показывает долю работников, проработавших в компании как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Численность работников, проработавших в течение как минимум одного года}}{\text{Число работников, принятых год назад}} \times 100\%.$$

Вариации индекса стабильности рабочей силы называются «дополнительным индексом текучести»:

$$\frac{\text{Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года}}{\text{Средняя численность персонала в течение одного года}} \times 100\%.$$

Он показывает текучесть работников, проработавших короткое время.

Другой метод исчисления текучести кадров — это изучение группы работников, набранных за определенный период (как правило, за три месяца) и учет скорости, с которой они покинули компанию. Пример расчета этого показателя приведен в табл. 10.1; он основан на допущении, что компания приняла за период 500 новых работников.

Таблица 10.1

Период	*Квартальный период работы*	*Численность уволившихся*	*% увольнений*	*% оставшихся работников*
Первый	(1–13 недель)	200	40	60
Второй	(14–26 недель)	100	20	40
Третий	(27–39 недель)	50	10	30
Четвертый	(40–52 недели)	25	5	25
Пятый	(53–65 недель)	15	3	22
Шестой	(66–78 недель)	10	2	20
Седьмой	(79–91 неделя)	5	1	19
Восьмой	(92–104 недели)	5	1	18

Иногда эти показатели изображают графически, откладывая процент уволившихся на графике, показывающем квартальные периоды работы. В этом случае результирующий график носит название *кривая продолжительности работы.*

Полезным применением порядка расчета кривой продолжительности работы является определение коэффициента полусрока продолжительности работы рабочих различных категорий найма. Коэффициент полусрока продолжительности работы показывает, сколько проходит времени, прежде чем 50% работников определенной группы (выбранных по конкретному признаку), поступивших в компанию одновременно, покидают компанию. Затем можно сопоставить этот показатель по разным отделам, возрастным группам и т.д. для определения «удерживающей силы» каждой группы работников.

11. Использование расчетов текучести кадров

Коэффициент увольнений наиболее легко рассчитывается и широко используется. Он имеет также огромное преимущество, указывая на затраты, поскольку увольнения и замена работников могут вовлечь компанию в значительные расходы. Однако он может дезориентировать по двум причинам.

(а) Недавно принятые на работу в компанию сотрудники могут быть более склонными покинуть место, чем те, кто проработал в компании длительное время (см. табл. 10.1). Таким образом, увеличение коэффициента увольнений может просто отражать движение персонала после периода массового приема на работу новых сотрудников, а вовсе не внезапное появление у персонала неудовлетворенности работой.

(б) Некоторые должности в компании могут освобождаться по несколько раз, и прием новых работников на них может производиться неоднократно. Предположим, например, что в компании, имеющей штатную численность работников 1000 чел., 250 человек каждый год увольняются, следовательно, показатель увольнений составляет 25%. Однако реальная картина текучести может быть следующей:

150 мест освободились и вновь были заняты один раз =
= 150 уволившихся;
25 мест освободились и были затем заняты дважды =
= 50 уволившихся;
10 мест освободились и были вновь заняты три раза =
= 30 уволившихся;
5 мест освободились и вновь были заняты четыре раза =
= 20 уволившихся.

Итого: 190 рабочих мест освобождалось в течение года.
Итог: 250 уволившихся.

В подобном случае коэффициент увольнений может дать ложное представление, поскольку 100 из 250 уволившихся являются работниками, проработавшими короткий срок (хотя затраты на их замену также могут быть очень существенными).

Индекс стабильности наиболее эффективно используется в сочетании с коэффициентом увольнений, он показывает степень, в которой компания сохраняет свою квалифицированную рабочую силу. Для ситуации, представленной выше, индекс стабильности будет рассчитываться так:

$$\frac{1000-190}{1000}\times 100 = 81\%.$$

Коэффициент половины срока продолжительности работы всегда показывает, что тенденция работников к увольнению из компании наиболее высока в течение первых недель работы; их следует учитывать, чтобы показать, действительно ли компания теряет особенно большое число работников в начале их работы по сравнению с предыдущим периодом. Обычно рекомендуется сопоставить коэффициенты продолжительности работы в различных подразделениях компании или среди различных категорий работников, например, среди работников одной возрастной группы или одного рода деятельности.

Стоимость текучести кадров

Увольнение работников с их последующей заменой может быть удивительно дорогостоящим мероприятием для компании. Стоимость текучести кадров увеличивается, когда работники являются более узкоспециализированными, когда их труднее найти и они требуют более тщательной подготовки. Стоимость текучести кадров складывается из следующих компонентов:

- более низкий уровень производства в период обучения новичков;
- упущенный объем производства во время замены работника;
- оплата сверхурочной работы других работников, вынужденных выполнять работу в период замены работника;
- возможное использование на более простой работе более квалифицированных работников в ожидании замены;
- стоимость брака и отходов в период освоения новичком работы;
- стоимость привлечения, отбора и медицинского освидетельствования;
- затраты на обучение;

- административные расходы, связанные с удалением из платежной ведомости уволившегося и включением в нее новичка.

Таким образом, при высоком значении коэффициента увольнений работодатель может понести существенные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

Снижение текучести кадров

Работодатели должны предусматривать определенный уровень текучести кадров, без этого компаниям грозил бы застой. Средний возраст работников должен увеличиваться (что также означает, что в определенный момент большая часть работников может одновременно уйти в отставку); может случиться, что новые силы, вливающиеся в компанию на замену старым кадрам, будут недостаточно эффективны. Нет сомнений, что компания была бы удовлетворена, если бы коэффициент увольнений имел бы значение от 10 до 15%, хотя лишь немногие аналогичные показатели по частному сектору в промышленности и коммерции настолько низки. Если компания-работодатель стремится к снижению текучести кадров, поскольку полагает, что она слишком высока для отрасли и для региона, она может предпринять следующие действия.

(а) Пересчитать коэффициент увольнений для различных категорий сотрудников, например, по отделам, по возрастным группам, по занимаемым местам, чтобы выяснить, является ли текучесть среди всех этих групп одинаково высокой; если это так, то следует предпринять специальные исследования.

(б) Убедиться в адекватности процедуры отбора персонала, т.е. подходящие работники, как правило, дольше работают на своих местах по сравнению с работниками, не соответствующими занимаемой должности.

(в) Удостовериться в том, что непосредственный начальник принимаемого на вакантную должность работника присутствует при отборе и чувствует некоторую ответственность за судьбу новичка.

(г) Проверить, чтобы работники были полностью загружены работой — некоторые могут увольняться из-за скуки или неудовлетворенности работой.

(д) Пересмотреть структуру системы оплаты и, возможно, заменить ее на новую на основе оценки сложности работы (см. гл. 13).

(е) Ввести или улучшить систему введения в должность.

(ж) Обеспечить новым работникам соответствующее обучение.

(з) Наглядно продемонстрировать работникам, что в компании имеются отличные возможности для карьерного продвижения и продвинуться по службе можно на любой должности.

(и) Обеспечить полную адекватность физических условий работы.

В целом же удовлетворенность своей работой и сплочение рабочих групп в пределах компании могут снизить коэффициент текучести кадров.

Контрольные задания к гл. 10

1. При помощи каких двух формул можно рассчитать уровень текучести кадров?
2. Какая из двух формул расчета текучести кадров показывает затраты?
3. Укажите несколько путей сокращения текучести кадров.
4. Дайте определение понятию «планирование человеческих ресурсов». Какова цель такого планирования?
5. Какие основные факторы следует учитывать при составлении долгосрочного плана человеческих ресурсов?
6. Что представляет собой краткосрочный план человеческих ресурсов, каковы его преимущества?
7. Какие факторы снижают точность или уменьшают выгоды от планирования человеческих ресурсов?
8. Дайте определение термину «помощь в трудоустройстве» и объясните, в чем она состоит.

11

КАДРОВЫЕ ЗАПИСИ И СТАТИСТИКА

КАДРОВЫЕ ЗАПИСИ

1. Цель ведения кадровых записей

Кадровые записи обеспечивают:

(а) набор точных и постоянно обновляемых сведений обо всех работниках компании;

(б) руководство к принятию мер в отношении работника, в частности, путем сопоставления его деятельности с работой других сотрудников;

(в) возможность использования при привлечении на работу нового сотрудника ставки оплаты работников на аналогичных должностях;

(г) архивные записи, отражающие все мероприятия, проведенные компанией в прошлом по отношению к ее персоналу;

(д) материал для статистических исследований, с помощью которых осуществляют кадровую политику;

(е) средство, обеспечивающее соответствие законодательным и уставным требованиям.

Специфическая информация об индивидуальном работнике (т.е. биографические данные, уровень обучения и подготовки, квалификация, дисциплинарные записи и т.д.) называется *индивидуальными сведениями*. Обобщение индивидуальных сведений по группам работников, которые позволяют компании выявить общие характеристики различных групп и типов работников (например, возрастной и половой состав отдельных подразделений, различия в образовательном уровне работников разных категорий и т.д.), называется *группировочными сведениями*.

2. Кадровые документы

Первым документом в кадровых записях работника является анкета поступающего на работу, которую заполняет работник, претендую-

щий на занятие вакансии. К нему прикладывается копия письма работодателя, официально приглашающая работника, и документ о согласии работника занять вакантное место. Эти документы обычно хранятся в отдельных конвертах или папках и становятся *личным делом* работника. Постепенно в личное дело подшиваются другие документы, например отчет об аттестации, заявления о продвижении, больничные листы и т.д.

Обобщение информации, содержащейся в личном деле, оформляется в *индивидуальную кадровую справку*, которая составляется в форме, позволяющей легко понять основные моменты и сравнить ее с кадровыми записями других работников. Кадровые записи обычно группируются по отделам (подразделениям) компании в отличие от личных дел, которые группируются в алфавитном порядке.

3. Индивидуальная кадровая справка

В индивидуальную кадровую справку включаются следующие основные сведения.

(а) Личные сведения:

- имя, фамилия, адрес и номер телефона;
- табельный номер в компании (при наличии);
- пол;
- дата рождения;
- матримониальный статус;
- номер удостоверения о частичной потере трудоспособности (при наличии).

(б) Сведения работодателя:

- дата поступления на работу;
- даты поступления и ухода из подразделения (отдела);
- название прошлых и нынешней должностей;
- размер прошлой и нынешней заработной платы (оклада);
- причины их изменения;
- табель присутствия и отсутствия на работе;
- сведения о несчастных случаях и авариях;
- часы работы;
- право на получение оплачиваемого отпуска;
- дата выхода на пенсию и участие в схемах пенсионного обеспечения;
- дисциплинарные предупреждения.

(в) Квалификация и мастерство:

- официальное образование;
- квалификация;
- сведения об обучении;
- результаты аттестаций.

(г) При увольнении из компании:

- дата и причина увольнения;
- название нового работодателя (при наличии);
- приемлемость для повторного найма.

Будучи включенными в индивидуальную кадровую справку, все сведения о работнике должны храниться в течение установленного срока, что является одним из аспектов кадровой работы. Прежде чем добавлять новые сведения, важно установить, насколько часто будет использоваться информация, возможно ли оперативно получить ее из другого источника, насколько просто будет обновить ее и имеется ли достаточно места для внесения новой записи.

4. Ведение кадровых записей вручную

Во многих компаниях кадровые записи ведутся на специальных карточках или в папках со скоросшивателем. Для обеспечения быстрого поиска сведений о работниках по какому-либо признаку существует много способов, в частности наклейка разноцветных ярлычков на корешках папок, например для выделения работников-инвалидов. Кроме того, эти способы позволяют отражать все сведения, перечисленные в п. 3 данной главы, на сравнительно небольшом поле. Кадровые записи, ведущиеся вручную, вполне эффективны в мелких компаниях; они позволяют проявлять гибкость, быстро обновлять данные; это удобный и недорогой способ.

5. Компьютеризация ведения кадровых записей

Компьютерная память позволяет хранить во много раз больший объем информации, чем может уместиться на карточках или в папках. Компьютерное ведение записей обеспечивает следующие преимущества.

(а) Любую информацию можно за секунды вывести на дисплей или распечатать на принтере.

(б) Можно легко составить список сотрудников компании по любому признаку или категории, например, сделать из общего штат-

ного списка выборку работников, возраст которых превышает 60 лет, или инвалидов.

(в) Можно легко получить сводные данные, например, численность работников определенной категории.

(г) Компания может приобрести готовые компьютерные программы кадрового учета, и сотрудники отдела кадров с легкостью освоят их и смогут оперативно добавлять информацию или группировать данные по заданному признаку.

ЗАКОН 1984 г. О ЗАЩИТЕ ДАННЫХ

6. Основные положения Закона

Он защищает персональную информацию, т.е. информацию личного характера об отдельных людях, хранящуюся в компьютерах, от несанкционированного использования. Закон распространяется практически на все виды данных, хранящихся в автоматизированном виде, но особенно на персональную информацию. Все пользователи данных (т.е. сотрудники организаций, ответственные за ведение кадровых записей на компьютере) обязаны зарегистрировать свою деятельность в Регистре защиты данных (Data Protection Registrar), заполнив регистрационную форму с указанием персональной информации, которую собирают, цели ее хранения, характера использования, источников, из которых получают информацию, перечня лиц, которым собираются раскрыть данные. В задачи Регистра входит обеспечение соблюдения пользователями данных восьми принципов хранения информации, которые основываются на Европейской конвенции и гласят следующее.

1. Персональная информация может быть получена и использована только честным путем и на законных основаниях.
2. Персональная информация может накапливаться и храниться только в целях специального и законного использования.
3. Информация должна использоваться и раскрываться только в порядке, установленном Регистром.
4. Информация должна быть надежной и адекватной, т.е. точно соответствовать целям ее использования.
5. Информация должна быть точной и в случае необходимости подлежит регулярному обновлению.
6. Информация не должна подлежать хранению дольше, чем это требуется для достижения цели.

7. Любое лицо имеет право знать, располагает ли пользователь, работающий с персональной информацией, какими-либо сведениями о нем, и требовать исправления или стирания неточной или ошибочной информации о себе, если это необходимо.
8. Должны быть приняты меры безопасности против несанкционированного доступа к персональной информации.

Пользователь информацией должен в течение 40 дней ответить на запрос о предоставлении информации. Суд может потребовать от пользователя информацией выплаты компенсации за порчу информации, вызванную ее потерей, уничтожением, или за неточность информации, а также за раскрытие информации лицу или организации, не указанным в регистрации.

Неточность персональной информации может быть простительной, если пользователь может доказать, что она была получена с разумной осторожностью, или была получена у заинтересованного лица (субъекта данных) или у третьей стороны. Прочие положения Закона, могущие иметь значение для работников отделов кадров, гласят следующее.

(а) Несмотря на то, что сведения, выражающие мнения о работнике, предусмотрены Законом, намерения пользователя относительно него — нет.

(б) Закон неприменим к данным, накапливающимся и хранящимся только для целей расчета уровня заработка или размера пенсионного содержания.

(в) Сотрудники не имеют права доступа к информации, хранящейся только для целей исследования или статистического учета; в результатах исследований и расчетов не может быть раскрыто ни одно лицо, данные о котором использовались в этих расчетах.

7. Работа с кадровыми записями

Любая компания, независимо от ее размера, должна назначить координатора, в обязанность которого входит обеспечение соблюдения требований Закона и работа с запросами работников о раскрытии данных, содержащихся в кадровых записях. Это могут быть данные о потерпевших неудачу претендентах, бывших работниках компании, если касающаяся их персональная информация хранится в компьютере.

(а) *Коммуникации.* Работников следует проинформировать о их правах, предусмотренных Законом и касающихся персональных дан-

ных о них, и об ограничениях этих прав. Если у работников имеются справочники компании, в них следует включить раздел с разъяснениями, или вставить его в документ, детально описывающий условия найма. Когда работодатель впервые подпадает под действие Закона, последствия действия Закона должны быть разъяснены и обсуждены представителями работников. Важно установить несложную процедуру пользования работников правами, предусмотренными Законом, с участием или координатора, или назначенного лица из числа высшего руководства компании.

(б) *Пересмотр данных.* Информация, содержащаяся в компьютере должна регулярно проверяться на соответствие принципам хранения информации. Следует отметить, что информация, хранящаяся не в компьютере, а занесенная вручную на карточки, не подпадает под действие Закона. В отношении хранящихся в компьютере данных должны соблюдаться следующие правила.

- Мнение о работнике должно отличаться от выражения намерения о его будущем в компании. Например, формулировка «готов для продвижения при первой возможности» представляет собой и мнение и намерение, поэтому ее раскрытие может привести к конфузу и обиде, если по каким-либо объективным причинам немедленное продвижение оказалось невозможным. Если результаты аттестации заносятся в компьютер, а не на карточку, используемые выражения и формулировки должны четкое указывать, мнение это или намерение.
- Если персональные данные получены от субъекта данных или от третьего лица, это следует указывать. Примером может служить информация, почерпнутая из анкеты поступающего на работу (см. п. 15.7). Эта мера защиты предотвращает возможность требования компенсации субъектом данных за ущерб, причиненный неточностью информации, которую он сам о себе предоставил. Работники должны иметь возможность проверить точность информации, сообщенной о нем третьей стороной, например, бывшим работодателем.
- Важно регулярно обновлять информацию, чтобы соответствовать пятому принципу хранения информации.
- Данные, накапливающиеся в компьютере для исследований и планирования, не должны содержать указаний на конкретных сотрудников, например, должности, возраста, стажа работы в компании, чтобы защитить их от раскрытия.
- Если результаты аттестации хранятся в компьютере, то работники имеют право требовать ознакомления с этими сведе-

ниями. Схемы аттестации, которые ранее были засекреченными или частично засекреченными, становятся открытыми, и теперь менеджеры обязаны обсуждать результаты аттестации со своими подчиненными. В этом случае может понадобиться организация подготовки к аттестациям.

СТАТИСТИКА

8. Необходимые статистические данные

Ниже приведены статистические данные, обязательные для представления.

(а) Статистические данные, которые следует представлять в официальные органы, например в Министерство по вопросам занятости, в Министерство здравоохранения и социального обеспечения.

(б) Общая численность занятых по отделам, географическому местоположению предприятий, возрастным группам, полу и другим возможным критериям, показывающая увеличение или сокращение численности персонала за предыдущий период.

(в) Число аварий и несчастных случаев, информация о которых передана инспекторам по охране здоровья и обеспечению безопасности производства, проанализированная по подразделениям и причинам.

(г) Текучесть рабочей силы и коэффициент стабильности рабочей силы.

(д) Потери рабочего времени в результате отсутствия работников (выраженные в процентах от общего числа рабочих часов за период) и число заболеваний, представленные с разбивкой по подразделениям.

Эти статистические данные, как правило, рассчитываются на основе ежемесячной периодичности.

9. Необязательные (дополнительные) статистические данные

Следующие статистические данные обеспечивают полезную информацию для руководства, хотя и не являются обязательными, как перечисленные выше.

(а) Численность работников по категориям заработной платы и окладов. Эти данные не обязательно отслеживать ежемесячно, как

правило, они составляются ежегодно при рассмотрении вознаграждения персонала. Статистика оплаты труда иногда требуется для каких-либо специальных целей, например, если профсоюз требует повышения заработной платы.

(б) Текучесть рабочей силы.

(в) Анализ персонала по квалификации, уровню профессиональной подготовки, местожительству представляет интерес для целей планирования человеческих ресурсов. Если ожидается сокращение штатов, могут понадобиться сводные данные по продолжительности стажа работников.

Вся статистика по персоналу имеет гораздо больший смысл и применимость, если статистические выкладки сопровождаются объяснительной запиской, которая содержит необходимые разъяснения и, возможно, даже указывает предполагаемые дальнейшие действия.

Контрольные задания к гл. 11

1. Какие документы содержатся в личном деле работника?
2. Перечислите данные, которые обязательно должны быть отражены в индивидуальной кадровой справке.
3. Каковы преимущества ведения индивидуальных кадровых справок на компьютере?
4. Каковы основные причины принятия Закона о защите данных?
5. Какую линию защиты может избрать пользователь, против которого возбужден иск о причиненном ущербе в результате использования неточных данных?
6. Почему так важно соблюдать различие между мнением и намерением, когда речь идет о компьютерном хранении кадровых документов?
7. Перечислите наиболее важные статистические данные, которыми можно пользоваться в процессе кадровой работы.

12

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ РАБОТЫ И КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ РАБОТЫ

1. Методы анализа

В управлении персоналом очень часто возникает необходимость обобщения и описания характера выполняемой работы т.е. составление должностной инструкции. В дальнейшем следует ее периодически обновлять в соответствии с изменениями, которые претерпевает организация или технология работы. Анализ особенностей работы заключается в ее составлении. Эта работа сопряжена со множеством трудностей, в том числе практических, а также обусловленных отношением работников. Ниже приводятся наиболее важные методы, которые можно использовать при составлении должностной инструкции.

(а) *Непосредственное наблюдение* — всегда необходимо, но имеет ряд недостатков:

- квалифицированный работник выполняет свою работу так легко, что со стороны она может показаться очень простой;
- опытный работник может выполнять работу так, что со стороны она представляется очень сложной;
- при наблюдении невозможно проследить умственные усилия, затрачиваемые при выполнении работы;
- некоторые рабочие, занятые физическим трудом, работают так быстро или выполняют такие запутанные операции, что проследить за ними можно только при помощи видеосъемки или видеокамеры.

(б) *Обсуждение с постоянным работником* — почти всегда необходимо, но часто при этом возникают сложности, в основном из-за того, что работник относится с некоторым недоверием к подобной беседе. Он может намеренно преувеличить важность своей работы

или при определенных обстоятельствах, наоборот, попытаться преуменьшить ее. Основные проблемы, связанные с подобными интервью, следующие:

- на описание работником выполняемых должностных обязанностей может оказать влияние его личное отношение к ним;
- даже если работник во время интервью настроен на сотрудничество с интервьюером, он может просто забыть некоторые детали работы, преувеличить значение той части работы, которая выполнялась недавно, и недооценить важность операций, выполненных ранее;
- работник может быть просто не способен четко и логично выражать свои мысли.

(в) *Обсуждение с руководителем среднего звена* — это также неизбежная составляющая при работе над должностной инструкцией, хотя ее ценность определяется следующим:

- руководители среднего звена часто на удивление мало знакомы с деталями работы, выполняемой их подопечными;
- кроме того, руководители среднего звена часто не имеют практического опыта выполнения работы, исполнение которой они контролируют;
- иногда их описание работы несет на себе отпечаток их личного отношения к работнику, в чьи обязанности входит ее выполнение;
- они могут также преувеличить обязанности и ответственность за описываемую работу с целью преувеличения собственной важности.

(г) *Средства и предметы труда* — изучение инструментов, рабочих материалов, станков, документов, средств коммуникации дает возможность проверить информацию, полученную другими методами, а также может подсказать, какие еще вопросы относительно работы следует задать.

(д) *Материалы прочих исследований* — их иногда можно привлечь для подкрепления выводов, например, отчеты об анализе рабочего времени, руководства по обучению, записи об авариях.

(е) «*Сделай сам*» — такой подход уместен при изучении некоторых видов работ, в течение некоторого времени исследователь лично выполняет изучаемые им должностные обязанности. Однако при этом он должен следить за тем, чтобы его описание не носило слишком субъективного характера и не было переполнено личными впечатлениями, например, если исследователь слабоват в математи-

ке, он может непреднамеренно преувеличить сложность выполнения бухгалтерских расчетов.

(ж) *Анкеты* используются в некоторых случаях, но они весьма ненадежны. От работника требуются письменные ответы на вопросы анкеты, но он может недоверчиво отнестись к анкете, не понять вопроса и потому дать неполный ответ.

(з) *Рабочий ежедневник* — используется в основном менеджерами и офисными работниками. Целый месяц исполнитель тщательно записывает все свои действия и намеченные в течение дня мероприятия. Затем дневник анализируется на предмет составления должностных обязанностей исполнителя и регулярности их выполнения. Если ежедневник ведется скрупулезно и аккуратно, он может стать весьма полезным источником; но очень часто исполнитель забывает заполнять его в начале рабочего дня и спохватывается только к обеду, лихорадочно вспоминая, что он делал с утра; в этом случае ежедневник даже может ввести исследователя в заблуждение.

Для того чтобы проанализировать должностные обязанности с достаточной степенью точности, необходимо использовать рассмотренные методы в сочетании, при этом каждый метод будет служить проверкой других методов.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2. Определения

Министерство по делам занятости Великобритании недавно опубликовало словарь терминов, относящихся к профессиональной подготовке, из которого почерпнуты следующие определения.

(а) *Должностная инструкция* (характер выполняемой работы) — развернутое описание целей, сути и пределов работы, конкретных обязанностей по выполнению и границ ответственности исполнителя.

(б) *Квалификационные требования* — детальное описание физических и интеллектуальных видов деятельности, связанных с выполнением работы, а также, при необходимости, социальных и физических характеристик среды. Квалификационные требования, как правило, формулируются в виде описания поведения исполнителя, т.е. что он делает, какие знания использует при выполнении работы, на основании каких факторов дает оценки и суждения и в чем их смысл.

Развернутое описание — это все, что требуется для общего обсуждения должности (работы). Например, при исследовании ком-

плектации штата в рамках планирования человеческих ресурсов не требуется детальное описание всех видов выполняемых работ.

Должностная инструкция может включать следующие графы:

- Название должности;
- Пределы выполняемой работы;
- Подотчетность;
- Ответственность.

3. Использование квалификационных требований

Для выполнения некоторых функций кадровой работы требуется детальное описание работ, выполняемых в рамках каждой должности, в том числе для:

- отбора персонала;
- продвижения;
- аттестации работников;
- установления нормативов выполнения;
- оценки сложности работы;
- обучения (подготовки).

Таким образом, для управления персоналом квалификационные требования представляют собой предмет основной важности, хотя они могут использоваться по усмотрению работников кадровой службы. Например, если между руководителем и подчиненными сложились напряженные отношения, последние могут использовать квалификационные требования (если они существуют в компании как официально принятый документ) как оружие самозащиты при отказе от выполнения обязанностей, не соответствующих квалификационным требованиям.

Мало в каких компаниях квалификационные требования остаются неизменными на протяжении длительного периода времени, поскольку частично они отражают организационные потребности (которые имеют тенденцию часто меняться), а частично представляют собой описание работы, выполняемой успешными работниками. По этой причине во многих компаниях предпочитают сохранять конфиденциальность квалификационных требований и предоставляют сотрудникам только копию характеристик выполняемой непосредственно ими работы.

4. Составление квалификационных требований

Для квалификационных требований не существует стандартной структуры и разделов; считается, что их состав и структура могут

варьироваться в зависимости от характера и типа работы, например, от того, является ли она физической или умственной, а также от характера организации.

В определении квалификационных требований наиболее важным является то, что они должны отражать реальную деятельность и поведение исполнителя. Например, квалификационные требования в отношении обязанностей могут вводить в заблуждение. Скажем, формулировка типа «Исполнитель несет ответственность за получение и накопление информации из дочерних компаний» может звучать очень внушительно, а между тем он может просто получать на свое имя стандартный перечень статистических данных об объеме продаж и переносить их в аналитическую базу данных.

По возможности квалификационные требования должны показывать, *что именно* делает исполнитель и *при помощи чего*. Желательно также хотя бы приблизительно указывать, какая доля рабочего времени уходит на выполнение каждого вида работы или группы работ и насколько часто требуется выполнение тех или иных обязанностей.

Квалификационные требования должны начинаться с описания характера выполняемой работы (с должностной инструкции), далее должно следовать более детальное описание работы, вероятно, со следующими подзаголовками:

- основные обязанности и ожидаемые результаты;
- рутинные обязанности;
- периодические или разовые обязанности;
- условия работы;
- используемые материалы и оборудование;
- личные контакты.

Для целей аттестации и обучения персонала следует также включить нормативы выполнения работы (нормы производительности), о чем подробнее сказано ниже. Пример квалификационных требований для физической работы приведен в приложении 1.

НОРМЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

5. Назначение

В некоторых случаях необходимо заранее оговорить количество или качество выполняемой работы, которыми следует руководствоваться исполнителю. Как уже отмечалось, наиболее часто нормы производительности используются при аттестации или подготовке персо-

нала. Оценка работника по окончании процесса обучения или во время нормальной работы требует наличия четких критериев, с которыми сопоставляются фактические показатели работника. Нормы производительности нужны и для некоторых систем оплаты труда.

Нормативы компетентности

Нормативы компетентности — это указание на то, что должен уметь делать исполнитель в конкретных рабочих ситуациях. В понятие компетентности обычно включается способность и готовность выполнять определенные задачи и переносить знания и мастерство с исполнения одного типа работы на другие. Личная компетентность — это индивидуальные характеристики, которые работники проявляют при выполнении работы, например, умение руководить или хорошие коммуникационные способности. Служебная компетентность — это уровень результативности и эффективности действий, которые следует продемонстрировать при выполнении работы.

6. Установление нормативов

Наиболее легко устанавливать нормы производительности, если речь идет о физическом труде. Можно установить норму выработки деталей (продуктов), количество заполненных за рабочий день документов или сделанных телефонных звонков в рамках сбытовой деятельности. Если работа представляет собой не один вид деятельности или вариации одного вида деятельности, например, если в течение рабочего дня изготовляются детали не одного, а нескольких типов, или абоненты, которым предназначены телефонные звонки по прямым продажам, рассредоточены по территории всей страны, то установление норм производительности, выраженных в количестве производимых действий, может только ввести в заблуждение. Норма производительности должна также предусматривать и определенный уровень качества выполняемой работы.

Таким образом, во многих случаях установить нормы производительности гораздо труднее, чем может представляться на первый взгляд. Норматив выработки, предусматривающий выполнение целого набора рабочих операций, может относиться к гораздо более длительному периоду, чем один рабочий день; в него может также включаться субъективное суждение, например формулировка «удовлетворительно выполняет работу». Чтобы преодолеть подобные трудности, иногда представляется целесообразным выбрать из всего множества выполняемых работником операций несколько, и именно тех, которые должны быть выполнены на должном качественном

уровне, чтобы вся работа считалась бы исполненной удовлетворительно. В результате тщательного анализа работы можно выявить эти несколько «показательных» операций или ключевых моментов, на которые можно установить нормативы, выражаемые в поддающемся учету поведении исполнителя.

7. Нормативы для менеджеров и руководителей среднего звена

Установление норм производительности для менеджеров и руководителей среднего звена достаточно трудная задача, поскольку их работа чрезвычайно разнообразна и требует в основном интеллектуальных, а не физических усилий.

В некоторых случаях, однако, в их работе могут быть очевидные цели, например, менеджер по продажам должен достичь определенного минимального объема продаж, или руководитель среднего звена должен обеспечить время ожидания клиента в своем отделе ниже установленной продолжительности. Критерии подобного типа, которые аналогичны ключевым моментам или показательным операциям, описанным выше, особенно полезны, когда могут быть объективно оценены и находятся в пределах контроля того, кто осуществляет эту работу. Так, поставленная перед руководителем цель «обеспечить удовлетворительные трудовые отношения в пределах своего отдела» не имеет смысла, во-первых, из-за субъективности интерпретации понятия «удовлетворительные», а во-вторых, из-за того, что качество трудовых отношений зависит от множества факторов, находящихся вне пределов контроля руководителя среднего звена.

Часто утверждают, что тщательный анализ в сочетании с изобретательностью могут показать, что любая работа содержит элементы, для которых можно установить измеримые показателями поведения нормы производительности; на этом предположении основываются также некоторые подходы к обучению и аттестации персонала.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ

8. Определение

В соответствии с глоссарием Министерства по вопросам занятости Великобритании понятие «персональные требования к работнику» представляет собой интерпретацию квалификационных требований в отношении наличия у работника персональных качеств, необходи-

мых и достаточных для выполнения этой работы. Прежде всего персональные требования наиболее широко используются в процессе привлечения персонала, отбора и карьерного продвижения в рамках общего процесса использования работника, т.е. поиска наиболее подходящего индивидуума для выполнения данной работы. Персональные требования представляют собой перечень желаемых качеств, на наличие которые проверяется претендент на вакансию; в некоторых случаях представляется возможным предложить претендентам пройти тестирование на выявление способностей и умений, чтобы вынести точное суждение о претенденте.

Для удобства составления и пользования, а также для того, чтобы не пропустить ни одного важного соображения, для составления персональных требований к работнику сейчас на практике принято использовать стандартный перечень разделов. Эти разделы часто соответствуют разделам, в соответствии с которыми проводится собеседование с кандидатом на вакантное место, например, план из семи пунктов или пятиступенчатая система градации, что позволяет быстрее и надежнее оценить претендента на место относительно предъявляемых к работнику требований (см. п. 16.6).

Персональные требования к работнику всегда должны основываться на квалификационных требованиях, каждый пункт должен подтверждаться свидетельством, проистекающим из анализа работы. Фразы типа «обладает выдающимися способностями к проявлению инициативы», которые иногда можно встретить в персональных требованиях к работнику, не только туманны по смыслу, но часто не имеют никакого отношения к фактическим требованиям, предъявляемым к исполнителю работы. Персональные требования должны относиться к реальному человеку, который способен адекватно выполнить работу, а не предполагать недостижимый идеал.

9. Адаптация работы к работнику

Нереально рассчитывать на то, что можно найти кандидата на должность, который будет точно соответствовать персональным требованиям или может достичь полного соответствия в результате обучения. Очень часто после соответствующего анализа содержание работы корректируется исполнителем, иногда сразу и намеренно, иногда постепенно и неосознанно, чтобы соответствовать его способностям, личности и опыту. В любом случае анализ работы никогда не даст полностью надежного результата, а квалификационные и персональные требования к работнику всегда следует трактовать гибко.

Контрольные задания к гл. 12

1. Опишите основные методы анализа работы, представьте свои комментарии.
2. Каково различие между должностной инструкцией, квалификационными требованиями и персональными требованиями к работнику?
3. Для каких целей используются квалификационные требования?
4. Дайте определение понятия «норма производительности».
5. Для каких целей используются персональные требования к работнику?
6. «От должностных инструкций пользы мало. Они устаревают сразу после того, как составлены и утверждены». Прокомментируйте это утверждение в свете изменений среды ведения бизнеса.

13

ОЦЕНКА СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ

БАЗИС ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ

1. Определение

Оценка сложности работы — это процесс выстраивания в порядке сложности выполняемых видов работ с целью установления справедливого вознаграждения работникам за их выполнение. Она касается требований, предъявляемых к выполнению работы, и условий ее выполнения, но не имеет отношения к персональным качествам исполнителя, занимающего данную должность. Вследствие значительного разнообразия работ и их различий по множеству аспектов проблема оценки относительной важности каждого вида работы представляет существенные трудности. Работа состоит из целой серии задач, обязанностей и ответственности, включая требуемые мастерство, знания, интеллектуальные способности, качество проявляемой инициативы, надежность, способность противостоять стрессам, а также способность планировать, контролировать других, координировать состояние среды, в которой осуществляется работа и проч. В идеале работы должны быть ранжированы в соответствии с объективными критериями — известными и понятными всем, кто работает в организации. Первым шагом в оценке сложности работы является установление иерархии (ранжированного ряда) для всех видов работы (должностей), вторым — присвоение каждому рангу ценности в денежном выражении.

2. Важность оценки сложности работы

Вознаграждение за работу может выполнять множество функций — от обеспечения работника пищей и кровом до общественного признания, определенного статуса и ценности его работы, т.е. оно может удовлетворять как более низкие, так и более высокие потребности человека. Вознаграждение за работу важно не только потому, что оно обеспечивает определенную покупательскую способность,

но и потому, что символизирует его размер. По этой причине структура системы вознаграждения компании имеет чрезвычайную важность для ее работников, которые обижаются, если им кажется, что она нечестна и несправедлива. Например, в некоторых компаниях несправедливость в оплате труда появилась из-за непоследовательности системы оплаты в прошлом или вследствие слияния с другой компанией или из-за предложения завышенной ставки работникам, набранным для покрытия временно возникшего дефицита персонала на конкретных должностях. Иногда вообще нет никакого объяснения подобным действиям. Таким образом, предназначение оценки сложности работы заключается в следующем:

(а) упростить систему администрирования оплаты труда путем снижения числа отдельных ставок оплаты труда;

(б) привести в соответствие внутренние ставки оплаты труда со ставками оплаты в других компаниях;

(в) обеспечить основу для определения размера ставки для новой или претерпевшей изменение работы в пределах компании;

(г) защитить работников от произвольных решений руководства касательно оплаты их труда;

(д) оправдать различия в размере вознаграждения и тем самым избежать частого использования процедуры подачи трудовых жалоб;

(е) создать условия для справедливой системы карьерного продвижения, основанной на рационально построенной градации должностей (работ); каждая градация должна конкретизировать все квалификации и персональные качества, необходимые для занятия должности в пределах данной градации.

В небольшой компании всего этого можно добиться и без официально принятой системы; там, несомненно, роль системы выполняет интуитивная оценка. Однако крупные компании с их гораздо более сложной структурой и разнообразием должностей посчитают оценку сложности работы почти самым важным, если только структура должностей в компании не является статичной, в которой традиционная система оплаты установлена раз и навсегда. Но такие компании крайне редки.

3. Факторы, определяющие размер вознаграждения

Размер вознаграждения, будь то заработная плата или оклад, определяется множеством различных факторов. Некоторые из них ока-

ывают влияние на базовую ставку за работу, некоторые — на размер вознаграждения, выплачиваемого конкретному работнику.

(а) *Спрос и предложение* — в условиях низкого рыночного предложения определенного вида профессии ее цена, т.е. размер вознаграждения за работу, повышается, и наоборот. На действие этого экономического закона, однако, влияют следующие факторы:

- как правило, люди не склонны переезжать в другой район страны;
- вознаграждение — не единственная привлекательная черта занятости;
- не всегда широко известно о различных ставках оплаты, предлагаемых за конкретный вид деятельности;
- обучение новой профессии может потребовать нескольких лет.

(б) *Сложность работы* — общепризнанно, что вид работы, требующий высокого уровня интеллекта, опыта, знаний или мастерства, заслуживает высокой ставки оплаты.

(в) *Неблагоприятные условия работы.*

(г) *Стоимость жизни.*

(д) *Вмешательство государства.*

(е) *Производительность, трудовые заслуги, стаж работы* — часто являются одним из определяющих факторов более высокого размера вознаграждения, чем базовая ставка.

4. Введение системы оценки сложности работы

Изменение оценки сложности работы — это перемена, которую руководству организации следует вводить с большой осторожностью, поскольку она касается такого жизненно важного предмета, как оплата труда. Следует всесторонне разъяснить метод оценки работника организации и представителям рабочего коллектива; возможно, придется несколько подкорректировать ее по требованиям персонала. Всегда следует дать гарантию, что в результате введения новой системы оценки вознаграждение всех нынешних работников не станет меньше, хотя если в результате оценки сложности работы выявится переплата, то последующие работники на этой должности могут получать меньшее вознаграждение.

В некоторых компаниях пришли к выводу, что система вознаграждения становится с точки зрения работников более справедли-

вой, если в компании существует апелляционная комиссия, которая рассматривает жалобы работников, полагающих, что их работа не получает того вознаграждения, которого заслуживает. В состав этих комиссий часто включаются представители работников, например цеховой профсоюзный уполномоченный.

5. Главные требования

Любой метод оценки сложности работы требует:

(а) наличия должностных обязанностей, которые следует подвергнуть оценке;

(б) комитета для рассмотрения должностных обязанностей и применения к ним конкретных методик оценки. Обычно в состав комитета входит небольшое число постоянных членов, например должностное лицо из отдела личного состава, работник по изучению рабочего времени, специалист по методикам, а также прочие члены комитета из числа менеджеров, которые прошли соответствующую подготовку по применению методов оценки. Если оценка сложности работы производится одним человеком, ее результаты могут не вызвать большого доверия среди работников; поэтому использование комитетов устраняет основания для сомнений в объективности и непредвзятости результатов оценки.

МЕТОДИКИ

6. Методы оценки сложности работы

Наиболее распространены три метода оценки сложности работы.

(а) *Ранжирование* представляет собой неаналитический метод, поскольку работа оценивается в целом, на основании впечатления, которое она производит.

(б) *Классификация по сложности* — полуаналитический метод, при котором производится беспристрастный, но не исчерпывающий анализ квалификационных требований.

(в) *Попунктный рейтинг* — это аналитический метод, требующий очень детального исследования квалификационных требований.

7. Ранжирование

В рамках этого метода комитет оценивает каждую должность (вид работы) в целом, по значимости и ценности. Иногда для упроще-

ния этой работы в качестве ориентиров используются два вида работы, место которых в иерархии видов работ признано всеми.

(а) Этот метод имеет следующие преимущества:

- быстро дает результат и не требует больших затрат административных усилий;
- очень доступен для понимания;
- особенно удобен для оценки сложности практически однородных видов работы, например, если вся работа в организации имеет офисный (конторский) характер, или для организации, система оплаты которой уже считается вполне удовлетворительной.

(б) Данный метод оценки сложности имеет и ряд недостатков.

- Несмотря на доступность понимания этого метода, результаты его применения трудно обосновать, поскольку они основываются на впечатлениях, почти на интуитивной оценке.
- Этот метод неприменим в крупных организациях или маленьких компаниях, где все работы сильно различаются по объему, сложности, содержанию.
- Он не дает возможности определить расстояние между рангами в общем ранжире, т.е. если работа А ранжирована как более значимая, чем работа В, то метод не позволяет определить, насколько работа А важнее работы В.
- Этот тип оценки (который часто именуют интуитивно справедливой оценкой) может спровоцировать обиженных работников прибегнуть к иску в суд по конфликтам в промышленности с обвинением компании в том, что им несправедливо занижают вознаграждение по сравнению, например, с представителями другого пола, выполняющими аналогичную работу, на основании дополнений к Закону о равной оплате труда, пересмотренному в 1984 г. Недавнее исследование судебных прецедентов (имеющих принципиальное значение для рассмотрения аналогичных дел) однозначно показало, что суд по конфликтам в промышленности, рассматривая иски о равной оплате труда, не принимает в расчет результаты интуитивной оценки сложности работы (см. гл. 14).

Обновленный метод ранжирования, при котором каждая работа ранжируется относительно всех прочих видов работы, именуется методом парных сравнений. Например, если одному виду работы присвоен ранг N, то следует сделать $N(N-1)/2$ парных сравнений, т.е. для того, чтобы ранжировать 20 видов работы (должностей) следует

провести 190 сравнений. Как правило, пары видов работ распределяются между несколькими экспертами, а затем результаты оценки сравниваются при помощи компьютерной программы. Путем подсчета, сколько раз данной работе отдают предпочтение, можно не только составить ранжированный порядок, но также определить расстояние между соседними рангами. Метод парных сравнений позволяет также оценивать сложность работ разного вида.

При этом очевидна субъективность ранжирования, хотя опытные эксперты в этой области зачастую достигают удивительно точной согласованности оценок.

8. Классификация по сложности

Этот метод обеспечивает рамки, в которые можно вписать все виды работ. При этом заранее решают, сколько градаций, или классов оплаты, следует установить, затем определяют, какие виды работы (должности) подпадают под каждую градацию. Например, к наиболее низкой градации относят работы, которые требуют незначительных навыков (умений) и выполняются под жестким непосредственным контролем. С каждой последующей градацией необходимые для выполнения работы мастерство, знания, обязанности и ответственность возрастают. Затем члены комитета зачитывают квалификационные требования для каждой должности, сопоставляя их с требованиями каждой градации до тех пор, пока не будет определена подходящая градация. В конечном счете каждый вид работы в компании находит «свою» градацию.

(а) Преимуществами этого метода оценки сложности являются:

- относительная простота, не требующая больших затрат времени и средств;
- решения комитета могут подтверждаться определениями каждой градации.

(б) Этот метод имеет и свои недостатки.

- В систему, как правило, трудно «втиснуть» комплексные виды работы, они могут содержать признаки нескольких градаций. Как и ранжирование, этот метод дает наилучшие результаты, если речь идет об оценке сложности достаточно однородных видов работ.
- Из-за перечисленных выше трудностей первоначальные градации могут разбиваться на подклассы, что делает этот метод более сложным для применения.

- Метод менее объективен, чем представляется на первый взгляд. В основном виды работ оцениваются до того, как комитет проводит изучение квалификационных требований, поскольку сначала выносятся экспертные решения о принадлежности определенных характеристик работ к определенным категориям. Например, недобросовестный работодатель в целях занижения вознаграждения своим работникам может постараться построить систему градаций таким образом, чтобы большинство должностей в его компании подпадало под низшие градации. Но такие манипуляции были бы невозможными, если бы содержание и характеристики градаций были бы составлены и опубликованы независимым источником, например Институтом административного менеджмента, часть системы классификации офисных работников которого представлена в приложении *3*.
- В процессе слушания дел по равной оплате за равный труд полуаналитические схемы оценки сложности работы были признаны судами как неадекватные. В настоящее время суды настаивают на том, чтобы при сравнении ценности и значимости работ, выполняемых мужчинами и женщинами, фирмы пользовались только аналитическими методиками.

9. *Попунктный рейтинг*

Это наиболее широко применимый метод оценки сложности работы. Сначала определяется ряд факторов, относительно которых в дальнейшем будут анализироваться виды работ. Самый простой набор факторов, пригодных для оценки физического труда, может включать:

- мастерство;
- усилия;
- ответственность;
- условия работы.

Однако каждый из этих факторов может дополнительно подразделяться на три субфактора, таким образом всего субфакторов двенадцать. Например, категория «мастерство» может быть подразделена на «образование», «опыт», «сноровка». Для видов интеллектуального труда к имеющемуся числу факторов могут добавляться, например, сложность должностных обязанностей, поддержание рабочих контактов с другими работниками, необходимость работы с информацией конфиденциального характера; иногда для конкретной группы работ добавляется специальный набор факторов.

Каждый фактор содержит целый набор пунктов; комитет анализирует квалификационные требования к каждому типу работы, чтобы решить, сколько пунктов можно присудить типу работы за каждый из факторов. Общее число пунктов, присвоенных типу работы, при сопоставлении с аналогичным показателем других типов работы дает относительное положение рассматриваемого типа работы в организационной иерархии. Пример оценки сложности работы для работников физического труда приводится в приложении 3.

10. Взвешивание

Факторы, избранные для оценки сложности работы, могут быть неравнозначны. Мастерство может включать три субфактора — образование, опыт и сноровка, при этом опыт может рассматриваться как наиболее важный с точки зрения вклада в ценность данного типа работы.

Под взвешиванием понимают процесс придания отдельным факторам большей важности, нежели другим. Взвешивание можно осуществить двумя способами.

(а) Вводится специальный множитель, так что ценность, присуждаемая фактору, с помощью определенного числа пунктов может быть удвоена, утроена и т.д. Каждый фактор характеризуется при помощи одинакового набора пунктов, например от 1 до 10, но ценность, присуждаемая, скажем, опыту, может быть умножена на 4, а обучению — всего на 2.

(б) Факторы, которые рассматриваются как более важные, имеют больший набор пунктов. Именно эта практика использована в схеме оценки сложности работы, предложенной в приложении 3.

11. Выбор факторов и определение их веса

Подбор факторов и определение их веса представляет собой скорее интуитивный, нежели объективный процесс. Компания, у которой отсутствует опыт проведения оценки сложности работы, вероятно, начала бы с использования схемы оценки, позаимствованной у другой компании, или одной из тех, что описаны в учебниках и руководствах. Если результаты оценки сложности нескольких хорошо известных типов работы не соответствуют здравому смыслу или традициям, компания может изменить состав факторов или приданный им вес по своему усмотрению вплоть до получения приемлемого набора взаимосвязей.

Различные типы работ требуют различных факторов. Любой компании практически невозможно оценить сложность всех выполняемых ее персоналом работ с использованием одной единственной схемы оценки. Например, факторы, подобранные для оценки сложности управленческого труда, наверняка будут значительно отличаться от факторов, приведенных в приложении 3, и, вероятно, набор этих факторов будет иметь следующий вид:

- оценка;
- квалификация и опыт;
- масштаб принятия решений;
- контроль персонала;
- контакты с другими работниками.

Вероятнее всего, эти факторы будут подразделены на субфакторы.

12. Субъективность попунктного рейтинга как метода оценки сложности работы

Главным аргументом в пользу системы оценки сложности работы при помощи попунктного рейтинга является то, что она работает, а не ее объективность или субъективность. В рамках этого метода имеются несколько элементов субъективности, причем некоторые из них можно обнаружить практически в любой системе оценки сложности.

(а) Квалификационные требования могут нести отпечаток предвзятости того, кто анализировал работу.

(б) Члены комитета по оценке сложности работы, хотя и руководствуются детально составленными квалификационными требованиями и тщательно описанными факторами, все же субъективны в своих оценках значимости и ценности работы.

(в) Выбор факторов изначально основывается на аналогии (с системами оценки сложности, принятыми в других компаниях или предложенными в деловой литературе) или общей конъюнктуре, а затем подтверждается интуицией.

(г) Присвоение веса каждому субфактору осуществляется на тех же принципах.

Несмотря на эти элементы субъективизма попунктный рейтинг, как правило, дает вполне приемлемые и последовательные результаты,

особенно если квалификационные требования тщательно продуманы и составлены, а также если комитет досконально знаком с этой системой оценки сложности работы.

13. Критика оценки сложности работы

Проблема субъективности распределения числа пунктов каждому фактору при оценке сложности работы уже рассматривалась выше. Прочими критическими замечаниями в адрес оценки сложности работы являются следующие.

(а) Влияние спроса и предложения на труд может привести к тому, что система вознаграждения, установленная на основе оценки сложности работы, устаревает едва будучи официально утвержденной компанией. Так, нехватка работников определенной категории может заставить рыночную «цену» за эту работу подняться гораздо выше верхнего предела градации, установленной в рамках оценки сложности этой работы.

(б) Определение и письменное закрепление руководством компании перечня обязанностей, видов деятельности, сфер ответственности и прочих характеристик каждой должности в пределах компании могут привести к появлению в работе персонала негибких методов работы. Жесткие описания и названия типов деятельности, осуществляемых в компании, может привести к жесткому разграничению функций и задач, а следовательно, к практике отказа работников от выполнения любого задания, хоть немного выходящего за рамки их должностных обязанностей.

(в) Недобросовестное руководство компании может попытаться ввести псевдонаучную оценку сложности работы просто для того, чтобы внести путаницу в этот процесс, намеренно усложнить процедуры определения уровней вознаграждения и тем самым подорвать процесс заключения коллективного трудового договора.

(г) Поскольку любая схема оценки сложности работы включает оценку значимости и ценности разных типов работы, ни одна из них никогда не будет поистине научной, что и может провоцировать несогласие и конфликты в компании.

(д) Система оценки сложности работы игнорирует традиции, которые в течение долгих лет помогали компаниям устанавливать различия в уровнях вознаграждения работников, причем независимо от

содержания выполняемой деятельности. Эта традиционная несоразмерность и даже неравенство не могут быть оправданы, но попытка их устранения может вызвать в компании волнообразный шок, который в конечном итоге способен привести к фактической гибели компании.

14. Юридические соображения

Согласно изменениям от 1984 г., внесенным в Закон о равной оплате за равный труд, любое лицо имеет право на получение вознаграждения и условий найма, равных тем, что предлагаются лицам противоположного пола, выполняющим аналогичную работу или работу, имеющую эквивалентную ценность, что установлено на основании выполнения оценки сложности работы. Если в организации еще не проводилась оценка сложности работы, работник имеет законное основание (независимо от стажа работы, занимаемой должности или характера работы в отношении ее постоянства или временной занятости) обращаться в суд по конфликтам в промышленности с требованием (которое может быть принудительно осуществлено в судебном порядке) об исполнении оценки сложности работы независимым экспертом, назначенным в ходе судебного разбирательства. В рамках этой оценки будут учтены трудовые усилия, мастерство и ответственность, необходимые для принятия решений, соответствующих данной должности, а также требования, предъявляемые в компании к другим работникам.

Независимо от отчета, предоставленного суду экспертом, назначенным судом, суд может потребовать предоставления отчетов каждой из сторон на основании оценки сложности работы, проведенной их экспертами. Эти материалы представляются в качестве доказательств в поддержку позиций сторон. Решение суда носит обязательный характер: заработная плата должна быть увеличена и должности должна быть присвоена другая градация, если это предусматривается решением суда. Более того, ст. 119 Римского договора (который имеет преимущественное юридическое действие по сравнению с национальным законодательством Великобритании) совершенно определенно требует «применения принципа, заключающегося в том, чтобы мужчины и женщины получали равную оплату за равный труд».

Пересмотренный Закон о равной оплате за равный труд требует, чтобы оценка сложности работы осуществлялась на основе аналитических методов, т.е. эти методы должны исследовать виды деятельности, которые выполняют все или некоторые работники предприятия, на предмет требований, предъявляемых к работнику по

разным параметрам (например, по трудовым усилиям, мастерству, принятию решений). Иными словами, общее ранжирование или интуитивно справедливая классификация не рассматриваются как удовлетворительный метод оценки сложности работы. Это положение имеет огромную важность для работодателей, поскольку оно означает, что любое неаналитическое исследование сложности работы может быть оспорено в судебном порядке.

Закон требует, чтобы истец, работа которого была оценена с помощью аналитических методов как неэквивалентная, представил бы суду свидетельства недостатков этого метода, тогда как в случае, если оценка сложности работы истца была осуществлена неаналитическими методами, дополнительных доказательств недостатков метода не требуется. Таким образом, автоматически признается, что оценка сложности была проведена неадекватно и что она не отвечает требованиям Закона. В дальнейшем это не может быть использовано как препятствие к подаче иска; ущемленная сторона может просто проигнорировать факт проведения оценки сложности работы в компании и напрямую обратиться с иском, не имея необходимости доказывать, что оценка была проведена неверно. Более того, в ходе недавнего рассмотрения судебных прецедентов, имеющих принципиальное значение для последующих судебных решений, были поддержаны жалобы на то, что некоторые методики аналитической оценки, приведшие к установлению различий в оплате разных видов работ, фактически не были в достаточной степени аналитическими. В настоящее время детали и методология оценки сложности работы все больше подвергаются сомнениям в суде.

15. Определение эквивалентной ценности

Даже если проведенная на основании аналитических методов оценка сложности работы четко выявила различия в содержании работы, выполняемой лицами противоположного пола, основания для судебного иска сохраняются, если эти два вида работы имеют эквивалентную ценность с точки зрения прилагаемых трудовых усилий, мастерства, принятия решений, необходимых для ее выполнения, но при этом оплачиваются неравно. Внесенные в Закон о равной оплате за равный труд поправки подчеркивают, что подходящим критерием для определении степени эквивалентности ценности работ разного типа является ответ на вопрос, эквивалентны ли рассматриваемые типы работы с точки зрения *требований, предъявляемых к работнику* при их выполнении, а не восприятие ценности работы работодате-

лем. Иными словами, действительное значение при определении эквивалентности типов работ имеет *характер работы.*

Руководство Комиссии по равным возможностям в толковании поправленного Закона предлагает примеры возможных аналогичных и различных требований, предъявляемых к работникам, выполняющим два условных вида деятельности.

Примеры аналогичных требований к работнику

Работа А	*Работа В*
Ответственность за поддержание контактов с общественностью	Ответственность за персонал
Необходимость время от времени поднимать большие тяжести	Постоянная необходимость перемещения небольших тяжестей
Диагностика нарушений работы оборудования	Анализ письменных отчетов
Проверка запасов и замещения заказов	Проверка работы, выполненной подчиненными и распределение производственных задач
Использование дрели	Использование пишущей машинки
Приходится находиться почти весь день на ногах	Должен все время концентрировать внимание на цифрах

Примеры различных требований к работнику

Работа А	*Работа В*
Вождение грузовика	Изучение жалоб клиентов
Влажная уборка	Подборка материалов для новых дизайнов
Составление расписания рабочих смен	Ответственность за упаковку и отправку

Все судебные иски, рассматриваемые судом по конфликтам в промышленности, оцениваются на основании индивидуальных свойств, но при этом все в большой степени зависят от результатов исследования оценки сложности работы, представленных независимыми экспертами. Так, в результате исследований уже доказано, что работа секретаря эквивалентна по значимости работе ассистента ученого, что работа администратора эквивалентна работе аналитика баз данных, а требования, предъявляемые к швее, эквивалентны по значимости требованиям, предъявляемым к водителю грузовика с грузоподъемником. Другие пары видов работ с эквивалентной значимо-

стью состоят из контролеров качества и технических инструкторов, оправданно также сравнение поставщика провизии и водителя. Ограничений для сопоставления разных видов деятельности не существует, и каждая компания должна быть полностью осведомлена об этом при организации процедуры оценки сложности работы.

16. Оценка сложности работы и оплата труда

После того как завершена процедура оценки сложности работы методом ранжирования или попунктного метода, все имеющиеся в организации типы работ оказываются выстроены в определенном порядке по своей ценности. Далее они, как правило, разбиваются на группы или градации с целью присвоения каждой градации размера базовой ставки оплаты или вилки оплаты. Если при оценке сложности работы использовалась система классификации, то эта работа уже будет выполнена.

Часто оказывается, что большинство видов деятельности, принадлежащих к одному классу или градации, уже оплачиваются примерно по одинаковым ставкам, и остается совсем немного видов работ, размер оплаты которых выпадает из общего ряда; такие ставки корректируются. Иногда может оказаться, что вид деятельности, входящий в конкретную градацию по результатам оценки сложности, уже оплачивается по ставке, значительно превышающей размер базовой ставки для этой градации. Если после проверки квалификационных требований и результатов оценки это несоответствие сохраняется, оно обычно относится к разряду противоречий, вызванных временными причинами рыночного характера. Работники, занимающие такие должности, в отчетах компании проводятся как получающие ставку в соответствии со своей градацией плюс специальная доплата для приведения их общего вознаграждения в соответствие с рыночными ставками.

Обзоры выплачиваемого вознаграждения

Некоторые компании регулярно проводят сопоставления между своими ставками оплаты и ставками, выплачиваемыми за сходные виды работы другими компаниями, например, могут сравниваться ставки машинисток, бухгалтеров, работающих в этих компаниях. Однако это может дать неадекватные результаты по следующим причинам.

(а) Оплата труда — не единственное вознаграждение за труд; в некоторых компаниях ставка оплаты труда может быть низкой, а репутация надежности трудоустройства очень высокой.

(б) Сопоставляемые виды работ могут иметь сходство только по названию, а обязанности и степень ответственности могут быть разными.

(в) Было бы нелогичным, если бы компания, систематически проводя оценку сложности работы, определяла размер ставок оплаты своего персонала на основании сопоставления со ставками оплаты труда в другой компании, которая даже и не пыталась предпринять усилия для упорядочения своей системы вознаграждения.

Контрольные задания к гл. 13

1. Каково назначение оценки сложности работы?
2. Перечислите наиболее важные факторы, определяющие уровень оплаты труда.
3. Каковы общие требования всех систем оценки сложности работы?
4. Кратко опишите методы ранжирования и классификации, применяемые для оценки сложности работы.
5. Каким образом происходит выбор факторов и их веса при использовании метода попунктного рейтинга?
6. При каких обстоятельствах суд по конфликтам в промышленности может счесть оценку сложности работы дискриминацией по половому признаку?
7. Каким образом результаты оценки сложности работы находят отражение в денежном выражении?

14

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ОКЛАД

СТРУКТУРА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

1. Определение

Заработная плата представляет собой оплату труда работников, занятых физическим трудом. Почти всегда размер заработной платы выражается как ставка оплаты труда за один час. В дополнение к базовой ставке заработной платы рабочий часто получает дополнительные выплаты (надбавки); наиболее распространенными видами доплаты являются следующие.

(а) Надбавка за сверхурочную работу — за любую работу, выполненную вне рабочих часов. Обычно она рассчитывается на основании нормы премиальной выплаты, равной 1,25, 1,5, 2,0 и более от базовой ставки, причем размер премиальной ставки зависит от времени суток, когда была выполнена сверхурочная работа.

(б) Надбавка за сменность предназначается для работников, выполняющих работу в непривычные рабочие часы или за скользящий график работы, чтобы компенсировать работнику возникающие при этом трудности и неудобства. Размер доплаты за сменность в разных отраслях сильно различается, но в среднем он составляет от 10 до 20% от базовой ставки.

(в) Специальные доплаты, например «опасные» деньги за профессиональный риск или риск профессионального заболевания или «грязные» деньги, которые выплачиваются работнику за ненормальные условия работы. Поскольку заранее трудно точно предвидеть возникновение обстоятельств, которые бы оправдывали эти доплаты, многие работодатели предпочитают делать поправку на эти непредвиденные обстоятельства к базовой ставке на основе оценки сложности работы, а не вводить постоянную специальную надбавку, которую впоследствии было бы очень трудно упразднить.

(г) Надбавки за заслуги или стаж работы предоставляются работникам либо по результатам аттестации, либо после отработки в

компании определенного времени. Для работников физического труда надбавки за заслуги мало распространены. Надбавки за стаж в определенной мере связаны с заслугами, их предназначение — стимулировать работника оставаться в компании на длительное время. Размер этой надбавки можно точно рассчитать.

(д) Надбавка к ставке заработной платы в связи с изменением индекса прожиточного минимума достаточно широко распространена и обычно имеет место, как следует из названия, в ответ на общее повышение уровня цен или предоставляется работникам, проживающим и работающим в районах с высокой стоимостью жизни, например в Лондоне. Во многих случаях эта надбавка в конце концов включается в базовую ставку заработной платы.

(е) Надбавки за конъюнктуру включают всевозможные дополнительные выплаты, например надбавка к базовой ставке на основе оценки сложности работы за временный дефицит работников данной специальности.

(ж) Премиальные выплаты по результатам труда, основанные на выработке работника или рабочей группы, в состав которой он входит.

ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА

2. Принципы оплаты по результатам труда

Практически при всех методах оплаты по результатам труда (ОРТ) работник получает базовую ставку, в которую включена меняющаяся по размеру оплата в зависимости от объемов выполненной работы. Для каждого вида работы устанавливается норматив, выражаемый либо как выработка в единицу времени, или как время, затраченное на выполнение операции. Премия выплачивается в том случае, если работник сумел превысить эти нормативы.

Если компания впервые вводит систему оплаты по результатам труда, она должно предпринять следующие шаги.

(а) Следует ознакомить всех работников компании с новой схемой оплаты труда, возможно, после консультаций с представителями рабочего коллектив в нее потребуется внести некоторые изменения. Следует также обучить менеджеров и руководителей среднего звена пользоваться этой схемой.

(б) Для каждого вида работы норматив устанавливается путем замера разумного периода времени, требующегося для выполнения этой

рабочей операции, с поправками на перерывы на отдых и на личные нужды работника. Существуют различные методы установления нормативов — от приблизительного до детального замера времени, необходимого для всех движений тела работника при выполнении операции.

(в) Следует провести административные мероприятия для организации учета выработки каждого работника, расчета размера премиальной выплаты и добавления ее к базовой ставке заработной платы.

Затраты на ведение схемы ОРТ, в том числе на исследования, конторскую (бухгалтерскую) работу и на разрешение возникающих споров, могут быть весьма существенными. Некоторые схемы ОРТ также сложны для расчетов и для понимания, поскольку согласно этим схемам размер премиальной выплаты возрастает не пропорционально увеличению выработки, а быстрее или медленнее.

3. Преимущества ОРТ

Грамотно построенная и хорошо налаженная схема ОРТ непременно будет способствовать повышению общего объема производства при той же численности персонала и на том же оборудовании, что в свою очередь приведет к снижению себестоимости единицы продукции. Исследование методов работы, которого требует схема ОРТ, может вскрыть более эффективные методы производства; при этом устраняется необходимость жесткого контроля за работниками со стороны мастера, поскольку мощный материальный стимул делает излишний контроль ненужным.

Популярность схемы ОРТ подтверждается тем фактом, что около 40% работников физического труда получают оплату по этой схеме. Однако чтобы схема ОРТ работала в наиболее оптимальном режиме, производственный процесс должен представлять собой постоянный поток рабочих операций, объем которых поддается замеру и весь ход которых находится под непосредственным контролем работника.

4. Недостатки схемы оплаты по результатам труда

В последние годы все чаще высказываются критические замечания в адрес схемы ОРТ, поскольку ее преимущества иногда перекрываются следующими недостатками.

(а) Система ОРТ исключительно уязвима, постепенно вводимые новые технологии и материалы могут способствовать медленному, но неуклонному размыванию нормативов, когда работникам станет

все проще и проще превышать их и зарабатывать премиальные надбавки.

(б) Система ОРТ — это постоянный источник конфликтов с рядовыми сотрудниками профсоюзов, как при введении новой ставки, так и при переводе работника с участка, где нормативы более размыты, на участок, где рамки нормативов более жесткие.

(в) Руководители среднего звена могут проявлять фаворитизм при распределении участков работы, если на одном участке норматив выполнить проще, чем на другом.

(г) Возникает проблема назначения справедливого вознаграждения неквалифицированным рабочим и квалифицированным наладчикам или установщикам оборудования, чей труд невозможно измерить, хотя они практически обеспечивают возможность функционирования производственного оборудования. Как правило, таким работникам выплачивают премию, размер которой исчисляется на основе усредненных премиальных выплат, полученных работниками подразделения на основе схемы ОРТ.

(д) Руководители среднего звена, находящиеся на твердом окладе, зачастую получают меньше, чем их подчиненные, чей труд оплачивается по схеме ОРТ.

(е) Часто нормы выработки легко определить, и этим могут воспользоваться работники, например, группа работников может неформально вступить в сговор о том, что никто из членов группы не должен превышать данную норму выработки под угрозой неформальных санкций, например, остракизма, порчи рабочей одежды или намеренной порчи или сокрытия рабочих инструментов ослушавшегося. Причины намеренного ограничения нормы выработки могут быть следующими:

- ставка не имеет четких границ и поэтому не очень очевидна;
- занятость работников гарантирована компанией;
- устранение разброса в нормах выработки отдельных работников сплачивает рабочую группу.

(ж) Заработок работника может изменяться из-за непостоянного объема работы, так что в некоторые периоды времени работник по независящим от него причинам не может выполнить объем работы, позволяющий получить премиальные.

(з) Оплата по схеме ОРТ может негативно сказываться на качестве продукции и безопасности производственных процессов.

5. Схема коллективного премиального вознаграждения

Некоторые формы оплаты по результатам труда основываются не на выработке отдельного работника, а на выработке рабочей группы в целом. Премиальное вознаграждение, заработанное рабочей группой, распределяется между ее участниками иногда поровну, иногда пропорционально размеру базовой ставки оплаты труда. Схемы коллективного премиального вознаграждения имеют ряд преимуществ.

(а) Подобные схемы позволяют включить подсобных рабочих, например чернорабочих, разнорабочих или наладчиков оборудования.

(б) Повышается рабочий энтузиазм группы.

(в) В работе появляется гибкость, поскольку работники с большей готовностью переходят на другой участок работы в пределах группы.

(г) Значительно упрощается работа по учету выработки.

(д) Эти схемы особенно удобны в тех случаях, когда в состав рабочей группы входят рабочие с разным уровнем квалификации, например для исчисления премиального вознаграждения бригады электриков, прокладывающих кабели.

Коллективное премирование становится неудобным, когда увеличивается численность рабочей группы, когда участники постоянно меняются или когда группа состоит из очень медлительных и очень быстрых работников. В некоторые компаниях схема ОРТ фактически представляет собой схему коллективного вознаграждения, поскольку она распространяется не на рабочую группу, а на все предприятие; при этом премиальное вознаграждение выплачивается всем работникам, если предприятие превысило установленные нормативы производительности.

6. Ступенчатая система оплаты труда

Уровень производительности труда при выполнении операций на основе ежедневного учета производительности работника может быть неудовлетворительным, поскольку у работника отсутствует стимул к увеличению своей производительности выше предусмотренного его контрактом уровня. Для решения этой проблемы некоторые компании вводят более сложную систему оплаты труда, называемую ступенчатой системой оплаты. В рамках этой системы определяется несколько уровней производительности труда и соответственный уровень оплаты для каждого уровня. Работник может по

своему усмотрению выбрать тот уровень производительности, который в наибольшей степени соответствует его возможностям; его соответствие этому уровню будет регулярно проверяться. Работник может также попросить о переводе его на более высокий уровень производительности с повышением оплаты, если он полагает, что сможет работать на этом более высоком уровне. Этот метод исчисления оплаты труда удачно сочетает постоянные уровни оплаты труда со стимулом к повышению индивидуальной производительности работника.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО О ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ

7. Выплата заработной платы

Порядок выплаты заработной платы в Великобритании регламентируется Законом о заработной плате от 1986 г. Закон устраняет все предыдущие ограничения работодателей на выплату работникам вознаграждения в неденежной форме (или при соответствующих обстоятельствах — чеками или по кредитным карточкам), хотя фактический метод выплаты вознаграждения — это предмет переговоров. Согласно Закону незаконным считается вычет из вознаграждения работника или требование компании-работодателя вернуть ему выплаченную ранее заработную плату, за исключением следующих случаев.

(а) Вычет подоходного налога и взноса на государственное социальное страхование или по решению суда, если он примет решение, что часть вознаграждения работника должна быть выплачена третьей стороне (например, уплата штрафа).

(б) Платежи, вычета которых из вознаграждения в письменной форме потребовал сам работник (например, профсоюзный взнос или ежемесячный взнос в спортивный клуб).

(в) Согласованные удержания из вознаграждения за дисциплинарные проступки (опоздание, брак в работе) и только в случае, если подобное предусмотрено положениями трудового договора.

(г) Случайная переплата вознаграждения за предыдущий период.

(д) Только для работников розничной торговли — вычеты на покрытие недостачи в кассе или утери (кражи) денег из кассы или за украденный товар. При этом под работником розничной торговли понимается работник, занятый продажей и поставкой товаров или

услуг. Отсюда следует, что Закон распространяется не на продавцов-консультантов в магазине, а непосредственно на того работника, который осуществляет кассовые операции и работает напрямую с клиентом — это контролеры городского транспорта, разносчики молока, клерки в отделах заказов, операционисты в банках и т.д. Удержания из вознаграждения не должны превышать 10% заработной платы, причитающейся работнику за одну выплату (за исключением случая, когда это выплата работнику под расчет). Кроме того, удержание должно быть сделано в течение 12 месяцев с момента установления факта недостачи, кражи (пропажи) денег или товара.

Закон о заработной плате распространяется также на наемных работников и тех, кто работает индивидуально или имеет собственное дело. Если работодатель допускает непредусмотренное законом удержание, работник или субподрядчик может обратиться за компенсацией в суд по конфликтам в промышленности.

СТРУКТУРА ОКЛАДА

8. Определение

Оклад — это фиксированное периодически выплачиваемое вознаграждение наемному работнику, занятому нефизическим трудом. Оклад, как правило, выражается в сумме годового вознаграждения, исходя из предположения об относительно постоянных трудовых отношениях работника с работодателем, хотя оклад обычно выплачивается ежемесячно. Во многих случаях оклад представляет собой плату за удержание работника в компании. Наемные работники, находящиеся на окладе, как правило, именуются штатом компании.

9. Оклад как форма вознаграждения за труд

Оклад отличается от заработной платы по многим параметрам, что является отражением традиционно сложившегося различного отношения работодателя к работнику физического труда и служащему.

(а) Оклад, как правило, представляет собой общее вознаграждение, т.е. при вознаграждении в виде оклада не предусматривается дополнительных надбавок за тяжелые условия работы, например, премиальные за повышение производительности труда и т.д.

(б) Оклад является прогрессивной формой оплаты труда; во многих случаях он ежегодно увеличивается, тогда как работник физического труда, достигающий нормативного уровня производительности в

начале своей трудовой жизни, не может рассчитывать на его ежегодное увеличение.

(в) Оклад часто рассматривается как персональная плата данному сотруднику, в то время как заработная плата равного размера выплачивается всем работникам данной специальности.

(г) Размер оклада очень часто представляет собой конфиденциальную информацию, тогда как размер заработной платы может быть известен всем.

(д) В частном секторе оклад является предметом переговоров с профсоюзами в гораздо меньшей степени, чем заработная плата.

10. Администрирование оклада

Под администрированием оклада понимаются все процессы определения, контроля и мониторинга окладов, выплачиваемых работникам компании. Это относится прежде всего к структуре и выплате оклада (в том числе к выбору критериев для установления размера и категории оклада), к формированию соотношения между дополнительными льготами и базовой ставкой оклада, к определению сроков пересмотра окладов, а также к администрированию развития систем оплаты труда. Задачи администрирования заработной платы заключаются в следующем:

(а) обеспечить организации возможность точно прогнозировать свои будущие затраты на заработную плату сотрудников и ее эффективный контроль;

(б) установить справедливые различия между разными категориями штатных сотрудников;

(в) обеспечить стимул для сотрудников, предложив возможное продвижение по службе;

(г) установить соотношение между заработной платой служащих и их трудовым вкладом в функционирование организации;

(д) привлекать, удерживать и мотивировать работников подходящего для организации уровня.

Эффективная система заработной платы сотрудникам поддерживает ее размер на уровне с рыночным; обеспечивает корректировку ее размера в соответствии с изменениями уровня жизни населения. Она должна быть последовательной, но при этом достаточно гибкой, чтобы предусмотреть дополнительное увеличение

заработной платы сотрудникам, заслужившим его; система должна быть также достаточно простой и понятной для всего штата, находящегося на окладе.

11. Методы администрирования заработной платы служащих

Применение системы окладов требует:

(а) рассмотрения уровней заработной платы служащих, принятых в аналогичных компаниях;

(б) определения сметы окладов для различных категорий сотрудников;

(в) анализа работы и оценки сложности работы;

(г) принятия решений о вилках окладов и перекрытии вилок окладов работников разных градаций;

(д) выработки политики в отношении определения вклада сотрудников и повышения их окладов.

Существует несколько способов администрирования окладов служащих компании.

(а) Установление специальных размеров окладов, конкретным работникам. При таком методе администрирования руководство компании не предпринимает никаких попыток оценить сложность работы сотрудников для определения справедливости установленных окладов. Увеличение окладов происходит беспорядочно, как правило, по требованию работника, а не по инициативе компании. В мелких компаниях такой метод срабатывает, тогда как в крупной компании его применение может привести к нелогичному и несправедливому распределению окладов, что вызовет недовольство и зависть в коллективе. По очевидным причинам при таком методе информация о размере оклада конкретного работника считается конфиденциальной.

(б) Учет заслуг — такой метод часто можно встретить в средних и крупных компаниях частного сектора. Вилка оклада присваивается каждой категории работников после оценки сложности работы. Работников аттестуют, а затем производят периодический учет их заслуг перед компанией, так что каждый год оклад работника пересматривается с учетом вилки. При таком методе администрирования оклада учитываются личные качества и заслуги работника. Однако это сопряжено с большой административной работой для ус-

тановления размера повышения оклада в соответствии с заслугами работников организации, а если эту работу перепоручить руководителям подразделений, могут возникнуть значительные расхождения в оплате труда служащих, обладающих приблизительно равными достоинствами и заслугами. Кроме того, если большая часть штата получает высокие прибавки к окладу за заслуги, организация сталкивается с непредвиденно высоким фондом заработной платы. Традиционно размер оклада работника держится в секрете, во многих случаях он даже не знает максимального размера оклада, который можно получить на занимаемой должности.

(в) Приростный масштаб — этот метод администрирования окладов встречается преимущественно в государственном секторе, например в коммунальном хозяйстве, местном самоуправлении, национализированных компаниях, хотя в последние годы его все чаще можно встретить в компаниях, принадлежащих частному сектору. Все должности оцениваются и классифицируются, размер оклада выражается, например, в виде: 18 000 ф. ст. + 500 ф. ст. = 23 000 ф. ст., что означает, что стандартное ежегодное увеличение оклада составляет 500 ф. ст. Большинство схем позволяют менеджеру присуждать двойную надбавку за исключительные заслуги перед компанией или не присуждать ежегодную надбавку вообще за неудовлетворительную работу, однако, как правило, стандартное повышение оклада происходит автоматически. В рамках этой системы путем регулярных ежегодных прибавок к основному окладу поощряются преданность работника компании и продолжительная работа в ней, а продвижение в следующую категорию работников — это признание заслуг перед компанией. Иногда происходит перекрывание окладов разных категорий, что дает возможность для вознаграждения работников с большим стажем службы в компании, чьи способности не позволяют им добиться карьерного продвижения. Для этого метода администрирования окладов характерной чертой является то, что размер оклада не является конфиденциальной информацией.

(г) Ставка за возраст. Эта также приростная схема выплаты оклада часто применяется к молодым работникам, которые получают заранее установленную прибавку к окладу на каждый свой день рождения (как правило, до достижения 21 года). Этот метод основывается на признании того, что вклад работника в компанию возрастает с накоплением опыта и взрослением. В рамках этой системы может также предусматриваться прибавки к окладу за заслуги.

Контроль за агрегированными расходами компании на заработную плату служащим может осуществляться следующим образом:

(а) установлением общего бюджета заработной платы служащих для каждого подразделения, отдела, для каждой функции или вида деятельности;

(б) ограничением общего объема средств, направляемых на увеличение заработной платы служащих по результатам производительности их труда;

(в) тщательным прогнозированием и статистическим анализом соотношения между возрастом и размером оклада служащего (как правило, в виде кривой зрелости работника или кривой роста оклада), что позволяет компании прогнозировать будущие затраты на заработную плату служащим по мере изменения среднего возраста рабочей силы.

(г) распределением оклада; этот метод предусматривает, что в течение установленного периода (например, полугодового) компания не будет заменять уволившегося сотрудника с тем, чтобы оставшиеся работники разделили бы между собой выполнение его обязанностей. Это создает дополнительные ресурсы для увеличения окладов оставшихся работников. Однако следует обратить внимание, что новичку, пришедшему на место уволившегося, назначают размер оклада, соответствующий нижнему значению вилки, тогда как его предшественник мог получать оклад по верхнему значению.

Для мониторинга тенденций агрегированного изменения размера окладов общепринятой является процедура использования *сравнительного коэффициента.* За базовый размер оклада принимается среднее значение вилки оклада каждой категории служащих. Тогда степень отклонения среднего уровня оклада всех работников данной категории от среднего значения вилки оклада категории рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Средний уровень оклада всех работников данной категории}}{\text{Среднее значение вилки оклада категории}} \times 100\%.$$

Таким образом, если сравнительный коэффициент равен 100, это означает, что средний оклад в пределах категории точно равен среднему значению вилки оклада данной категории. Высокое значение этого

показателя означает наличие в данной категории большого числа работников с большим стажем работы и/или слишком большое число назначений на верхней границе категории. Низкий сравнительный коэффициент показывает, что компания выплачивает оклад, который уже не конкурентоспособен, или что в данной категории работников слишком много новичков (и, естественно, неопытных).

Вознаграждение высшего руководящего состава компании

В последние годы уровень вознаграждения высшего руководства компании по сравнению с вознаграждением других работников резко возрос в ряде стран — факт, который вызвал ожесточенные споры. Иногда высших руководителей компании подвергают критике за то, что они сами себе устанавливают очень высокие оклады, при этом жестко ограничивая размеры вознаграждения сотрудников низших рангов. Директора компании могут установить себе оклад без всякого учета краткосрочной рыночной конъюнктуры и практически неподконтрольно акционерам (как правило, информация о дополнительных льготах и привилегиях держится в секрете от посторонних). Критика становится особенно жесткой в условиях, когда между уровнем эффективности деятельности организации и вознаграждением высшего руководства практически нет никакой связи. Доводы в пользу установления чрезмерно высокого вознаграждения высшему руководству основываются на следующих предпосылках.

(а) Это необходимо для мотивации отдельных руководителей (например, через систему оплаты в соответствии с эффективностью деятельности).

(б) Высокий уровень вознаграждения предполагает высокий статус и признание личных заслуг руководителя и его высокой компетентности.

(в) Компетентный руководитель высшего звена пользуется высоким спросом, и его может переманить другая компания, так что высокое вознаграждение необходимо для обеспечения его лояльности компании и долгосрочной работы в ней.

(г) Высшее руководство вынуждено принимать рискованные решения, чреватые серьезными негативными последствиями как для компании, так и лично для руководителя. Высокое вознаграждение необходимо в качестве компенсации за предполагаемый высокий риск в его работе.

(д) Лишь небольшое число руководителей обладает мастерством управления, знаниями и контактами, необходимыми для успешных действий в конкурентных ситуациях, а соотношение рыночного спроса и предложения на руководителей высшего звена стимулирует повышение уровня вознаграждения таким людям.

(е) Неспособность компании привлечь к сотрудничеству самых лучших представителей управленческого звена чревата гибелью компании в долгосрочной перспективе.

(ж) Высшие руководители находятся на вершине управленческой пирамиды; таким образом, высокое вознаграждение необходимо для поддержания их статуса, тогда как работники более низкого ранга получают вполне разумное вознаграждение.

(з) Высокое вознаграждение создает культуру, стимулирующую прилагать усилия и стремиться к достижениям в пределах компании.

В некоторых компаниях работают комиссии по вознаграждениям, в состав которых входят неисполнительные директора (т.е. советники, привлекаемые на временных условиях) и/или посторонние, не работающие в компании лица. Однако эта практика подвергается критике из-за того, что очень часто все члены этих комиссий фактически оказываются друзьями и знакомыми тех высших руководителей, размер вознаграждения которых призвана определять комиссия, и такая система приводит к установлению еще более высокого уровня вознаграждения, чем даже при отсутствии комиссий. Критика достигает наибольшей остроты в ситуациях, когда увеличение вознаграждения присуждается руководителям терпящей убытки компании.

Органы по пересмотру уровня вознаграждения

Такие органы существуют в системе государственного сектора, они определяют размер вознаграждения работников в отдельных областях. Номинально орган по пересмотру вознаграждения независим, в него включаются лица, не имеющие прямых интересов в результатах пересмотра. Они готовят отчет для рассмотрения правительством (последнее обязано соглашаться с рекомендациями органа). Основными доводами при формировании предложений органа по пересмотру вознаграждения являются повышение минимального прожиточного уровня, тенденции в оплате труда в сопоставимых отраслях, уровень квалификации соответствующих групп работни-

ков, а также численность работников, покинувших государственный сектор для работы в компаниях частного сектора.

ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА

12. Закон 1970 г. о равной оплате за равный труд

Этот закон требует, чтобы работодатели предоставляли равные условия занятости мужчинам и женщинам в случае:

(а) если они выполняют аналогичные виды работ;

(б) если они выполняют равную по значению работу.

В 1996 г. Комиссия по равным возможностям опубликовала Кодекс практики по равной оплате за равный труд, который представляет собой практическое руководство для устранения в бизнесе дискриминации в оплате труда мужчин и женщин. В Кодексе имеются разделы, рассматривающие значение оплаты труда, то, что предусматривает законодательство для работодателей, для систем оплаты труда, для выявления дискриминации, оценки сложности работы и классификации, а также модель политики равной оплаты за равный труд. Кодекс может быть принят в качестве доказательства в промышленном трибунале при слушании дел по Закону 1975 г. о Дискриминации по признаку пола и Закону 1970 г. о равной оплате за равный труд.

13. Оплата отпуска по беременности и родам

Согласно Закону 1993 г. о реформе профсоюзов и праве на труд все беременные работницы имеют право на 14-недельный отпуск по беременности и родам независимо от продолжительности стажа работы. Отпуск не может начаться ранее 11 недель до предполагаемой даты рождения ребенка. После окончания периода беременности, родов и ухода за ребенком женщина имеет защищенное законом право вернуться на свое рабочее место. Работница должна уведомить работодателя о своем намерении взять отпуск по беременности и родам за 21 день, в письменной форме, если этого требует работодатель. Если работница желает вернуться на работу до истечения периода в 14 недель, она должна уведомить работодателя о своем намерении за 7 дней. Женщина, чей стаж работы в данной компании превышает 6 месяцев, но менее двух лет, имеет право на

получение от работодателя вознаграждения в размере 90% своей нормальной заработной платы за шесть недель плюс предусмотренное законодательством пособие по беременности на следующие 12 недель. Беременная работница, чей стаж работы в компании менее шести месяцев, не имеет права на вознаграждение от работодателя, однако сохраняет право на государственное пособие. Изначально незаконным является увольнение работодателем работницы за то, что она беременна, имеет ребенка или берет отпуск по беременности и родам, даже если беременность препятствует выполнению ею служебных обязанностей. В последнем случае работнице должна быть предоставлена альтернативная работа, или, если найти такую работу не представляется возможным, она может быть отстранена от работы с полным сохранением заработной платы.

У женщины, имеющей непрерывный стаж работы в компании более двух лет, есть дополнительные права, предусмотренные Законом о защите занятости от 1978 г. Такая работница получает оплачиваемый отпуск по беременности и родам по стандартной ставке за период, не превышающий 18 недель, но если она продолжает работу вплоть до одиннадцатой недели перед рождением ребенка и предоставила работодателю не менее чем за три недели письменное заявление об отпуске, она получит более высокую оплату по беременности и родам за первые шесть недель отсутствия, т.е. 9/10 размера своей нормальной оплаты труда. После шести недель работница получает стандартный размер оплаты отпуска по беременности и родам, но не более, чем в течение 12 недель.

14. Гарантированные выплаты

Закон о защите занятости 1978 г. дает работникам право в случае, если их работа была приостановлена или они переведены на сокращенный рабочий день из-за отсутствия объема работы, на оплату труда в течение ограниченного периода времени, т.е. в течение пяти дней в любой трехмесячный период. Многие работодатели заключают со своими работниками соглашение, которое предусматривает гарантированную оплату на более благоприятных условиях.

15. Отстранение от работы по медицинским показаниям

Работники, отстраненные от работы по медицинским показаниям из-за того, что их здоровье подвергается опасности, на основании Закона о защите занятости имеют право получать нормальное еженедельное вознаграждение за каждую неделю, в течение которой они отстранены от работы по медицинским показаниям, сроком до

26 недель. Если работник отказывается без уважительных причин выполнять представленную ему альтернативную работу, он теряет право на этот вид выплаты.

Контрольные задания к гл. 14

1. Перечислите дополнительные выплаты, которые может получить работник в дополнение к основной ставке оплаты труда.
2. Какие шаги должна предпринять компания, внедряющая у себя систему оплаты по результатам труда?
3. Каковы основные преимущества и недостатки системы оплаты по результатам труда?
4. Для каких видов деятельности особенно подходит схема группового вознаграждения?
5. Перечислите основные положения Закона о заработной плате от 1986 г.
6. Чем заработная плата рабочего отличается от заработной платы служащего?
7. Что представляет собой приростный масштаб заработной платы служащего?
8. Рассмотрите основные положения Закона о равной оплате за равный труд от 1970 г.
9. Что представляют собой комиссии по вознаграждению и какова их роль?

15

НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

НАБОР ПЕРСОНАЛА

1. Определения

Между набором и отбором персонала существует определенное различие.

(а) *Набор персонала* — это первый этап процесса заполнения вакансий, он включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу.

(б) *Отбор* — это следующий этап, заключающийся в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место.

Если вакансия представляет собой новое рабочее место в дополнение к уже имеющимся рабочим местам, т.е. оно было создано для расширения существующей или осуществления нового вида деятельности, то, по всей вероятности, его организация была обоснована и соответствующим образом составлены квалификационные требования. Однако большинство вакансий образуется вследствие ухода работников из компании и необходимости замены уволившихся или в результате последовательной цепи переводов и карьерного продвижения работников в рамках реорганизации. В этих случаях следует учитывать следующие моменты:

(а) существует ли возможность заполнения вакансии за счет работников компании;

(б) вакантное место может быть заполнено работниками разных категорий, например, выпускником школы или работником, занятым неполный рабочий день;

(в) может потребоваться пересмотр квалификационных требований и требований к работнику.

2. Внутренние источники заполнения вакансии

Заполнение вакантных мест работниками компании имеет ряд преимуществ.

(а) Достигается более высокий уровень мотивации, поскольку возможности работников компании уже известны и оценены, и у них имеются реальные возможности для продвижения.

(б) Лучше используется потенциал работников, поскольку компания, в которой они работают, может более эффективно использовать их возможности.

(в) Это более надежный способ заполнения вакансии по сравнению с привлечением претендентов извне, поскольку находящиеся в штате работники лучше известны кадровой службе, чем новички.

(г) Тот, кто уже работает в компании некоторое время, менее склонен к уходу, чем тот, кто пришел недавно.

(д) Внутренний набор персонала гораздо быстрее и дешевле, чем набор работников со стороны.

3. Внешние источники заполнения вакансии

Подавляющее число вакантных мест заполняется кандидатами со стороны. Даже если кандидат из числа сотрудников компании переводится или продвигается на вакантное место, в компании образуется вакансия, которую приходится заполнять за счет внешних кандидатов. Привлечение работников может быть весьма длительным, дорогостоящим и неопределенным процессом, хотя эти трудности могут быть до некоторой степени минимизированы за счет умелого планирования и предусмотрительности.

Внешние источники рабочей силы можно разделить на два класса: *первый класс* составляют источники относительно недорогие, но предлагающие лишь ограниченный выбор кандидатов, к числу которых можно отнести, например, разовые обращения тех, кто ищет работу самостоятельно и не зарегистрировался как соискатель, государственные центры занятости, прямые связи со школами и колледжами; *второй класс* составляют сравнительно дорогостоящие источники свободной рабочей силы, которые обеспечивают работодателю доступ к широкому кругу соискателей, например, через рекламу и использование частных агентств по трудоустройству.

Даже в условиях высокой безработицы определенные категории работников, обладающие редкими навыками и умениями, могут быть дефицитными, что заставляет работодателя прибегать к более дорогостоящим способам привлечения персонала. Наоборот, работники низкой квалификации, разнорабочие практически всегда в избытке имеются на рынке труда; для их привлечения можно ограничиться самыми дешевыми способами. Здесь основной проблемой является безошибочный отбор нужных кандидатов из очень большого числа соискателей.

4. Колледжи и агентства

Многие работодатели поддерживают контакты с университетами, колледжами и школами. Эти источники обычно обеспечивают возможность набора кандидатов на освобождающиеся рабочие места всего один раз в год, но эту специфическую трудность легко преодолеть, если компании приурочивают начало курсов внутрифирменного обучения к осени или по возможности заполняют вакансии за счет временных работников в ожидании, когда можно будет приступить к рекрутингу выпускников школ и университетов.

Государственные агентства по трудоустройству

Государственная служба занятости и службы занятости различных министерств Великобритании обеспечивают возможности набора работников, которые обходятся работодателям очень дешево или вообще бесплатно. Однако предлагаемый этими службами выбор достаточно ограничен, поскольку работники многих категорий предпочитают искать работу иными методами и не регистрируются как безработные или соискатели вакансий в соответствующих государственных учреждениях.

Частные агентства по трудоустройству

Организации, на коммерческой основе занимающиеся платным обеспечением работодателей кандидатами на заполнение вакантных рабочих мест, могут быть двух основных типов.

(а) Кадровые агентства по подбору офисного персонала, которые в основном располагают информацией о вакансиях канцелярской, офисной работы, машинописи и компьютерного набора и т.д. Работодатель информирует агентство об образовавшейся вакансии, агентство со своей стороны предлагает ему подходящих кандидатов из числа тех, что зарегистрированы в его базе данных. Когда канди-

дат поступает на место, работодатель перечисляет кадровому агентству заранее оговоренную плату за услуги, причем часть этой платы возмещается работодателю в случае, если подобранный кадровым агентством кандидат покидает компанию в течение заранее установленного периода времени. Самому кандидату на место услуга кадрового агентства ничего не стоит; он вправе зарегистрироваться как соискатель не в одном, а в нескольких кадровых агентствах. Пока агентство по трудоустройству не придет к тому, чтобы предлагать работодателям только подходящие кандидатуры, его услуги могут быть очень дорогостоящими с учетом больших затрат на проведение собеседования с кандидатами, тестирование и заполнение анкет поступающего на работу.

(б) Кадровые агентства по подбору руководящего персонала высшего звена, которые, как правило, берут на себя весь процесс рекрутирования и первый этап отбора персонала на управленческие и профессиональные вакансии. Агентство анализирует характер и особенности работы, подготавливает квалификационные требования и требования к личности кандидата, размещает рекламные объявления, рассылает для заполнения анкеты соискателя и проводит собеседование с отобранными кандидатами, а иногда даже тестирует их. Затем работодателю передается список кандидатов на вакансию с описанием их карьерного продвижения и уровня квалификации, так что работодатель имеет достаточно данных для того, чтобы сделать окончательный выбор. Это весьма дорогостоящий метод подбора персонала, поскольку обычно работодатель платит кадровому агентству в любом случае, даже если ему не удается выбрать подходящего кандидата из представленного агентством списка. Кадровые агентства обладают двумя недостатками.

- Зачастую кадровое агентство, за короткий срок просто не сможет понять, какой именно тип работника более подходит компании-клиенту.
- Кадровому агентству очень трудно довести до конца работу по подбору подходящей кандидатуры и обосновать работодателю свои рекомендации.

5. «Охота за мозгами»

Кандидатов на высшие руководящие должности иногда набирают при помощи процесса, который носит название «поиска по заказу» или «охоты за мозгами». Сторонники этого метода подбора персонала считают, что наилучшими кандидатами на вакансию являются вовсе не те, кто читает объявления о предложении работы или за-

нимается поисками работы иными методами, а те, кто достиг успеха в своей нынешней должности и не помышляет о смене работы.

Получив заказ от работодателя, подобные «охотники за мозгами» приступают к поиску потенциальных кандидатов (а) в компаниях-конкурентах (находя их в публикуемых официальных отчетах компаний, рекламных брошюрах и проч.); (б) в списках участников различных профессиональных образований, ежегодниках торговых ассоциаций, газетных и журнальных репортажах, которые часто упоминают наиболее успешных менеджеров в соответствующей отрасли; (в) через конфиденциальную сеть поиска. Затем к отобранным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, и после обсуждения сути новой работы и предлагаемого вознаграждения представляют их компании-клиенту. Преимуществами «охоты за мозгами» являются следующие моменты.

(а) «Охотники за мозгами», как правило, весьма хорошо осведомлены об уровне оплаты и дополнительных льготах, которые необходимо предложить для того, чтобы привлечь кандидата высокого уровня. Кроме того, они всегда тщательно анализируют вакансию и высказывают свое мнение о типе личности, которая бы наилучшим образом соответствовала вакансии. Они также всегда осуществляют предварительное отсеивание кандидатур и берут на себя проведение психометрического тестирования и т.д. Это экономит компании-клиенту административные расходы и затраты на рекламу.

(б) Вполне вероятно, что представители высшего руководства компаний не дают себе труда просматривать объявления о вакансиях, соответствующие разделы газет и прочие традиционные источники сведений о вакансиях, поэтому их невозможно привлечь при помощи этих средств.

(в) Высшие руководители, готовые рассматривать предложения о смене места работы, иногда добиваются того, чтобы о их намерении узнали ведущие специалисты по «охоте за мозгами», хотя при этом не предпринимают открытых поисков новой работы в конкурирующих компаниях.

(г) Если выбранный в качестве цели кандидат не проявляет стремления поменять компанию, он может предложить какого-либо другого работника аналогичного уровня, который мог бы заинтересоваться предложением «охотника за мозгами».

(д) Компании, занимающиеся трудоустройством, уверены, что представляемые ими кандидаты практически полностью подходят для занятия вакантной должности.

(с) анонимность деятельности организации сохраняется вплоть до финального этапа ее работы.

Целевой поиск кандидатов подвергается критике на следующих основаниях.

(а) «Охота за мозгами» разрушительно действует на эффективный, хорошо налаженный бизнес, рискующий потерять сотрудника из высшего звена управления, на обучение которого компания затратила немалые средства.

(б) «Охота за мозгами» может быть использована для того, чтобы обойти требования законодательства о равных возможностях при трудоустройстве.

(в) Руководитель, ставший жертвой «охотника за мозгами», который переманил его на это место работы, может вновь стать его клиентом и в скором времени покинуть это место. Для того чтобы избежать подобного, некоторые компании используют для удержания руководителей высшего звена «золотые наручники», т.е. вводят систему финансовых льгот, например, выплачивают большие премии наличными, ставя условием их получения достаточно продолжительный срок пребывания на руководящей должности в данной компании.

(г) Утверждают, что «охотники за мозгами» слишком сильно полагаются на существующие пути поиска и имеющиеся контакты, создавая тем самым систему «узкого круга своих людей», которая совершенно не учитывает достойных кандидатов из других источников.

(д) Плата за услуги «охотников за мозгами» гораздо выше той, что устанавливают традиционные агентства по трудоустройству (в некоторых случаях — до 50% первоначального вознаграждения рекрутированного работника).

(е) Неподходящий кандидат, который был отвергнут, может предложить «охотнику за мозгами» взятку в обмен на рекомендацию на высокооплачиваемую ответственную должность.

(ж) «Охотник за мозгами» может потребовать от компании-клиента раскрытия информации конфиденциального характера (якобы для более эффективного поиска кандидата), а затем передать ее конкурирующей компании.

(з) «Охотники за мозгами» не подлежат такой же долгосрочной подотчетности, что и менеджеры по персоналу, нанимаемые ком-

паниями. Им может также не хватать детального знания культуры компании-клиента и особенностей ее деятельности.

(и) «Охотник за мозгами» может безосновательно предложить потенциальному кандидату более высокий уровень вознаграждения, чем тот, который фактически возможен. Высокий уровень вознаграждения может быть обусловлен выполнением практически нереальных условий. Аналогично, рекрутинговая компания может возлагать на «охотника за мозгами» надежды, что тому удастся найти кандидата, который сможет решить все проблемы компании, тогда как на самом деле ее бизнес может быть таким слабым, что уже никто ничем помочь не сможет.

6. Реклама

Наиболее распространенным методом рекрутинга является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся вакансии с предложением соискателям обращаться непосредственно к компании-работодателю. Было подсчитано, что на объявления о вакансиях приходится около 10% всех расходов на рекламные объявления в прессе. Несомненно, что большая часть этой огромной суммы затрачивается впустую, в основном из-за того, что по сравнению с товарной рекламой в этой области проводится слишком мало исследований.

Многие работодатели умеют значительно сэкономить на объявлениях о вакансиях без ущерба для количества или качества обращающихся к ним соискателей, экспериментируя на стиле объявлений, их форме и лексике и учитывая при этом число кандидатов, откликнувшихся на каждое объявление, и то, на какое объявление быстрее всего откликнулся подходящий кандидат. При этом единственным надежным источником сведений об эффективности того или иного объявления о вакансии является работодатель, получающий отзывы на объявления. Газеты и рекламные агентства, дающие рекомендации о размере и стиле рекламного объявления о вакансии, не всегда могут знать и оценивать получаемые на них ответы.

Объявление о вакансии должно привлекать ограниченное число высококвалифицированных специалистов настолько быстро и дешево, насколько возможно. Обратите внимание на высокие затраты на размещение в газете объявлений о вакансиях. Единичное объявление размером 140 мм на 2 колонки (примерно в одну восьмую часть газетной страницы) в одном выпуске популярной ежедневной газеты может стоить от 1750 до 3100 ф. ст. в зависимости от распространения газеты и места объявления на газетной странице. Да-

же маленькое объявление о вакансии в региональной газете может обойтись работодателю не менее, чем в 350 ф. ст. Рекламное объявление о вакансии, на которое поступают сотни откликов, нельзя признать эффективным, в этом случае работодатель сталкивается с необходимостью решать дорогостоящую и отнимающую много времени задачу отсева и отбора кандидатур для собеседования. Объявление может стать первым этапом в отборе работников, если содержащиеся в нем квалификационные требования и описание должностных обязанностей настолько полны, что сразу «отпугнут» тех претендентов, которые не подходят, и, наоборот, привлекут тех, кто может рассчитывать на получение места.

Немногочисленные исследования, которые все же были проведены в данной области, показывают, что информация о самой работе гораздо больше влияет на эффективность объявления о вакансии, чем его стиль, размер или оформление. Общепризнанно также, что включение в объявление о вакансии словосочетания «внутрифирменное обучение» существенно увеличивает число откликов.

Рекламное объявление о вакантных местах может быть значительно эффективнее и дешевле при соблюдении следующих принципов.

(а) В объявлении должны в краткой форме содержаться квалификационные и личностные требования к кандидату, в том числе:

- название должности;
- описание характера работы и работодателя (в том числе его местоположение);
- требуемые для выполнения работы опыт, квалификация, навыки;
- возрастные пределы;
- условия работы, например размер вознаграждения, дополнительные льготы;
- возможности внутрифирменного обучения (если имеется);
- какие шаги должен предпринять заинтересовавшийся кандидат, например, следует ли ему направить письмо, позвонить, заполнить форму и т.д.

(б) Объявление о вакансии должно быть размещено в соответствующем издании, например в местной прессе, если речь идет о вакансии рабочего или офисного работника, в национальной прессе, если вы подыскиваете руководителя высшего звена управления, в узкопрофессиональных журналах, если надо найти профильного специалиста.

(в) Следует попытаться выявить экспериментальным путем зависимость числа откликов от размера объявления о вакансии, формулировки его заголовка, используемой лексики, положения на газетной (журнальной) странице, а также в зависимости от дня недели, когда объявление публикуется в газете, и т.д.

(г) Необходимо тщательно учитывать следующие данные:

- какое издание использовалось для размещения рекламы;
- какого числа и в какой день недели было опубликовано объявление;
- какое положение оно занимало на странице печатного издания;
- каков стиль и размер объявления;
- имена всех кандидатов, откликнувшихся на каждое объявление;
- имена кандидатов, отобранных для проведения собеседования;
- имена кандидатов, успешно прошедших собеседование.

(д) Следует проанализировать полученные отклики, чтобы в дальнейшем расходовать выделенные средства, сосредоточиваясь только на тех изданиях и используя только те формы объявлений о вакансиях, которые обеспечивают отклик наибольшего числа достойных кандидатов на каждую конкретную вакансию.

(е) Тем соискателям, чьи кандидатуры были отвергнуты, следует незамедлительно отослать вежливый ответ, недостаточно внимательное, пренебрежительное отношение к отвергнутым кандидатам может послужить распространению негативных отзывов о компании, создать ей неблагоприятную репутацию и сократить число откликов на ее последующие объявления.

В некоторых случаях следует принимать в расчет и прочие соображения помимо затрат и числа откликов. Например, предположим, что в результате исследований откликов на объявления о вакансиях было установлено, что объявления маленького размера так же эффективны, что и большие объявления (при условии, что в них содержится одинаковый объем информации (что встречается нередко). Компания может решить, что небольшое объявление не соответствует высокому престижу компании, и по этой причине следует размещать в прессе более крупные объявления, несмотря на то, что часть средств будет потрачена впустую. В подобном случае логично часть расходов на размещение объявлений о вакансиях отнести на счет общефирменных затрат на рекламу, поскольку эта часть средств больше касается службы паблик рилейшнз.

Иногда в процессе рекрутинга можно использовать престиж компании. Как правило, кампания по привлечению работников

бывает более успешной, если следует сразу за общенациональной рекламной кампанией, посвященной, например, новому продукту компании и привлекающей к компании внимание общественности.

ОТБОР ПЕРСОНАЛА

7. Анкета поступающего на работу

Какой бы метод привлечения работников вы ни использовали, всегда необходимо попросить соискателя заполнить анкету, во-первых, чтобы убедиться, что вы не пропустили какой-либо существенный момент в его биографии и характере, а во-вторых, чтобы получить общие данные о претенденте в сопоставимой унифицированной форме.

Структура и содержание анкеты поступающего на работу в разных компаниях могут различаться, но большинство содержит следующие вопросы и, как правило, именно в такой последовательности:

(а) должность, на которую претендует кандидат;

(б) фамилия, имя, отчество, адрес, телефон;

(в) дата и место рождения, гражданство;

(г) полученное образование;

(д) уровень подготовки и квалификация;

(е) состояние здоровья, например, наличие серьезных заболеваний, инвалидность;

(ж) послужной список (имена предыдущих работодателей, описание ранее выполнявшейся работы, сроки работы, причины ухода);

(з) прочие сведения, которые кандидат желает указать о себе;

(и) личная подпись кандидата после фразы «Данная информация, насколько мне известно, точна»;

(к) дата заполнения анкеты.

Анкета является обязательной не только при наборе персонала, но это также основной документ в личном деле работника в отделе кадров.

Анкета может быть также полезной для:

- создания благоприятного имиджа компании-работодателя;

- пополнения базы данных именами тех людей, к которым можно обратиться в будущем при высвобождении рабочих мест;
- исследований эффективности различных методов объявления о найме;
- мониторинга эффективности политики предоставления равных возможностей занятости.

8. Метод отбора

Следующим этапом работы менеджера по персоналу является сопоставление заполненных анкет с требуемыми личностными характеристиками, чтобы установить, является ли соискатель подходящей кандидатурой на занятие вакантной должности, следует ли его отсеять или в случае, если ему все-таки будет предложено место, требуется ли ему дополнительное обучение в рамках компании. На основе такого сопоставления менеджер может составить список наиболее приемлемых кандидатов для собеседования, а также список тех, кому следует сразу отказать. Последним нужно написать письмо с выражениями сожаления и пожеланием успеха на будущее.

При высоком уровне безработицы компания может получить множество откликов на свое объявление о вакансии; тогда задача сопоставления анкет и составления списка кандидатов для собеседования становится весьма сложной и требующей больших затрат времени. Для разрешения подобной проблемы существует множество способов. При наборе управленческого персонала или профессиональных специалистов можно предложить соискателям заполнить расширенную анкету, требующую точного указания подробностей предшествующего опыта работы. Это позволит соотнести их прошлый опыт и квалификацию с требуемыми для выполнения предлагаемой работы и на этом основании принять решение. Некоторые компании просят соискателей заполнить анкету с биографическими данными, которая тщательно разработана с учетом потребностей предлагаемой должности, хотя процесс составления подобной анкеты и оценка полученных результатов сами по себе представляют длительный и сложный, а главное дорогостоящий процесс. Однако для отбора кандидатов на большое количество вакансий не подходят подобные дополнительные процедуры, предполагающие, что кандидаты обладают сверхсильными способностями самовыражения и проявляют стремление заполнять сложные анкеты. Вероятно, самый традиционный метод в этих случаях — сначала быстро отклонить некоторых соискателей по результатам заполне-

ния анкеты, а с остальными (которых обычно очень много) провести беглое собеседование, обращая основное внимание на наличие у них требуемых умений и опыта. Это позволит составить краткий список тех, кого следует подвергнуть более тщательной процедуре отбора.

После того как будет составлен этот краткий список претендентов, менеджер по персоналу должен решить, какой тип собеседования следует провести с кандидатами из списка — индивидуальное, последовательное или групповое — и какого рода тесты ему предложить, например проверку уровня развития интеллекта, тест на выявление способностей или на проверку умений. Собеседование, являющееся основной и неотъемлемой частью процесса отбора персонала, подробно рассматривается в гл. 16. Обязательно следует делать пометки и наблюдения о поведении претендента на вакансию в процессе собеседования. Эти данные следует хранить в течение определенного времени; следует также хранить результаты тестирования отклоненных претендентов на случай, если они попытаются оспорить решение об отклонении своей кандидатуры через суд на основании закона о равенстве рас или закона о дискриминации по половому признаку.

9. Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его (возможно, после небольшого времени на раздумья), компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов.

(а) Предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать заработков сотрудников компании того же ранга.

(б) Следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия, например «в первые шесть месяцев вы будете проходить обучение в нашем филиале в Бирмингеме».

(в) Кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами.

(г) Любое условие должно быть четко сформулировано, например, «по результатам медицинского обследования и при наличии удовлетворительных рекомендаций».

(д) Следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом. Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ. Если кандидат принял устное предложение о занятии вакантной должности, тогда менеджер по персоналу должен сообщить ему о дальнейших действиях, т.е. когда ему приступить к работе и проч.

10. Отзывы

Идеальным было бы, если бы кандидат мог предоставить отзыв с предыдущего места работы, в котором работодатель характеризовал работника и четко указывал на его возможности. Это имело бы огромное значение для успешного прохождения отбора, особенно если в отзыве (рекомендации) содержались бы точные квалификационные характеристики. К сожалению, так почти никогда не происходит в жизни, в том числе по следующим причинам.

(а) Многие кандидаты, подавая заявку на замещение вакантной должности, имеют другую работу и не хотят, чтобы работодатель раньше времени узнал об их намерении.

(б) Вследствие сказанного выше порядочный работодатель нарушил бы конфиденциальность, если бы решил обратиться за отзывом к нынешнему работодателю претендента прежде, чем сделать предложение о работе и получить на него согласие претендента.

(в) К моменту, когда претендент принял предложение о работе, процесс отбора считается завершенным и любые отзывы и рекомендации уже не могут повлиять на принятое решение.

(г) Предложение может быть сделано на основе положительных отзывов, но большинство отзывов поступают уже после того, как кандидат приступил к новой работе, поэтому не исключена вероятность, что отзыв может рассматриваться как предупреждение менеджеру о возможной ошибке в выборе кандидата; в серьезных случаях это может повлечь за собой последующее увольнение принятого работника.

(д) Работодатели, как правило, проявляют большую осторожность при написании отзывов о бывших работниках. Обычно они стараются ограничиться указанием занимаемой должности, периода работы и причины увольнения их бывшего работника.

(е) Иногда отзывы бывают необъективными: работодатель может намеренно дать положительный отзыв о плохом работнике, чтобы ускорить его увольнение, или, наоборот, плохой отзыв, чтобы предотвратить переманивание ценного работника.

В подавляющем большинстве полученные с предыдущего места работы отзывы не дают повода к пересмотру решения вопроса о целесообразности принятия кандидата в компанию, но изредка предоставленная в отзыве информация (обычно в форме телефонного звонка) доказывает, что обращение к предыдущему работодателю кандидата было оправданным.

Не существует закона, обязывающего работодателя давать рекомендации бывшему сотруднику, хотя его отказ дать отзыв может быть истолкован как неблагоприятное мнение о сотруднике. Традиционно компании предоставляют по меньшей мере самую общую информацию о бывшем работнике (срок работы, наименование занимаемой должности, начальный и достигнутый уровни вознаграждения и т.д.) независимо от того, как реально оценивают его работу. Для того чтобы получить более подробную информацию о соискателе вакансии, многие компании по трудоустройству рассылают бывшим работодателям кандидатов вопросник с просьбой оценить бывшего работника по указанным критериям. Данная проблема может перейти в судебное разбирательство, только если ответ работодателя содержит заведомо ложную информацию о бывшем работнике, в результате чего такой работник вследствие своей некомпетентности причинит новому работодателю существенные финансовые убытки. Отсюда следует, что работодатели, предоставляющие информацию о бывших работниках, должны:

- не включать в свой отзыв субъективное толкование объективных фактов, касающихся работника (например, рассуждать о потенциале работника выполнять иные производственные функции в новой организации), до тех пор, пока отвечающий не будет иметь исчерпывающих сведений об этом;
- предоставить убедительные подтверждения своего мнения, т.е. фактические данные.

11. Соискатели с криминальным прошлым

Соискатель с криминальным прошлым не обязан сообщать о нем агентству по трудоустройству, если он уже отбыл срок наказания и с момента осуждения и отбытия наказания прошло некоторое время. Закон 1974 г. о снятии судимости регламентирует эту процедуру: в законе содержится таблица, в которой определены временные

интервалы для каждого вида наказания, по прошествии которых судимость за совершение правонарушения считается снятой. Например, осужденный по приговору на лишение свободы, если срок не превышает шести месяцев, считается несудимым, если с тех пор прошло семь лет, или десять лет, если речь идет о сроке от шести до 30 месяцев. Штрафы считаются снятыми по прошествии разных временных периодов в зависимости от размера и причины. Решение суда об осуждении на исправительные работы считается снятым через 12 месяцев.

Период, после которого судимость считается снятой, укорачивается вдвое, если осужденному на момент вынесения приговора было менее 17 лет. Однако некоторые судимости вообще не могут быть снятыми, особенно приговор к пожизненному заключению (хотя на практике это может означать, что осужденный провел лишь короткое время в местах лишения свободы (в тюрьме)) и к другим срокам наказания продолжительностью свыше 30 месяцев. Кроме того, существует ряд исключений из закона, предусматривающих обязанность соискателя сообщать агентству по трудоустройству или работодателю о своем криминальном прошлом. Это касается трудоустройства на работу с несовершеннолетними (до 18 лет), а также на должности юриста, сертифицированного бухгалтера, медицинской сестры, ветеринара, стоматолога, практикующего врача, работника системы здравоохранения, пенитенциарной системы и социальной сферы.

Согласно Закону отказ работодателя предоставить место кандидату только по причине наличия у него судимости считается неправомерным, и если кандидата в анкете просят указать, имел ли он в прошлом судимость, или если такой вопрос был задан ему на собеседовании, кандидат вправе «забыть» о своей судимости. Если работник был уволен вследствие того, что выяснилось, что он имел судимость, то такое увольнение считается неправильным (см. гл. 19). Естественно, работодатель может и не разглашать факта судимости своего работника третьим лицам (например, когда составляет рекомендацию или отзыв о бывшем работнике). Подтверждением справедливости Закона служат соображения двоякого рода.

1. Отсутствие подобного законодательства привело бы к тому, что многие из тех, кто имел небольшие сроки или совершил нетяжкие преступления, перестанут стремиться к получению работы, что опять может подтолкнуть их на путь совершения криминальных проступков.

2. Совершившие правонарушения были осуждены и уже отбыли срок наказания, поэтому несправедливо было бы наказывать их снова, преграждая им доступ к трудоустройству.

12. Трудоустройство инвалидов

Отношение к инвалидам на рабочих местах может быть исключительно негативным, инвалидность зачастую ассоциируется с плохой работой, низким уровнем квалификации, частыми отсутствиями, повышенной аварийностью и травматизмом, а также с длительными периодами лечения. Ни одно из этих предположений не имеет под собой веских оснований, и все же они продолжают оказывать влияние на мнение тех, кто сталкивается с инвалидами на работе. Многие работодатели считают своим социальным долгом принимать на работу инвалидов, по возможности приспосабливая для этого производственные линии или налаживая обмен телефонными звонками. Законодательство Великобритании также предусматривает наем инвалидов, были приняты законы от 1944 и 1958 гг. о занятости инвалидов. Эти законы предусматривают следующее.

(а) Наличие регистрации инвалидов, которые испытывают трудности с трудоустройством или сохранением рабочего места.

(б) Требование для всех работодателей, имеющих в штате более 20 работников, принять на работу не менее 3% зарегистрированных работников-инвалидов.

(в) Работодатель не может уволить работника-инвалида без должного основания, если компания не соблюдает квоту численности инвалидов в штате или если увольнение приведет к снижению доли положенных по закону инвалидов в штате компании ниже установленного уровня в 3%.

(г) Организацию как минимум двух рабочих мест для инвалидов, а также специально приспособленных для инвалидов пассажирских лифтов и автостоянок, которые имеют право занимать только зарегистрированные инвалиды.

Эти законы помогли многим инвалидам найти работу, но в некоторых областях деятельности работодатели испытывают трудности с соблюдением предусмотренной для них квоты инвалидов, хотя в их штате имеется достаточно разумное число инвалидов. Причиной трудностей с соблюдением квоты является тот факт, что несмотря на наличие законодательного требования о квоте инвалидов в 3% численности штата работников компании, отсутствует законодательное требование, обеспечивающее обязательную регистрацию инвалидов. Естественно, что многие инвалиды полагают, что регистрация в качестве инвалида может помешать их карьере, и вообще предпочитают не афишировать свою принадлежность к иной

категории, чем прочие работники. Работодатели, которые не могут выполнить обязательную квоту, должны обратиться в местный центр занятости и представить объяснения.

Другой проблемой является организация рабочего места специально для инвалида, поскольку характер работы в компании может быть достаточно интенсивным и требующим постоянного присутствия работника. Часто бывает весьма трудно подобрать на место зарегистрированного инвалида, физические данные которого позволяют выполнять предлагаемую работу.

Закон 1995 г. о недопустимости дискриминации инвалидов

Этот закон вводит новые права для инвалидов в сфере трудоустройства, образования, общественного транспорта, а также доступа к товарам, услугам, возможностям. Для консультаций правительства по вопросам устранения дискриминации инвалидов был создан Национальный совет по делам инвалидов, а также разработан специальный кодекс поведения, в котором содержится широкий набор примеров, иллюстрирующих, как работодатели и прочие заинтересованные лица могут на практике соответствовать требованиям этого закона. Сам по себе кодекс не является законодательно обязательным, но имеет законную силу в гражданском суде и суде по рассмотрению производственных конфликтов как свидетельство для подтверждения или опровержения факта дискриминации инвалидов. Инвалидность определяется в законе как «физические или умственные недостатки, имеющие существенное и долгосрочное негативное влияние на способность индивидуума вести нормальный повседневный образ жизни». Отсюда следует, что тяжелое уродство считается инвалидностью (но если это не результат нанесения татуировок или пирсинга) так же, как и все, что ограничивает подвижность индивидуума, его умственную состоятельность, речь, слух, зрение, восприятие опасности или способность индивидуума обучаться, а также способность поднимать и переносить предметы обихода. В то же время вредные привычки и антиобщественное поведение не дают инвалидам права на защиту по этому закону, как не дают такой защиты сенная лихорадка (до тех пор, пока она не переходит в более угрожающую стадию), и такие поведенческие отклонения, как клептомания, пиромания или эксгибиционизм. Некоторые положения соответствующего законодательства предусматривают следующее.

(а) Для работодателя, имеющего более 20 работников в штате, незаконными являются дискриминация инвалидов и несправедливое

отношение к ним по сравнению с другими работниками без должных оснований. Работодатели должны в разумной мере приспособить рабочие места и общие условия работы, если это позволит преодолеть практические бытовые проблемы, вызванные физическими недостатками инвалидов.

(б) Ни одна компания в сфере услуг не имеет права отказать в обслуживании инвалиду лишь на том основании, что он инвалид, если он имеет законное право быть обслуженным. Так, например, владелец гостиницы, который, стремясь отказать в предоставлении номера умственно отсталому клиенту, утверждает, что все номера заняты и заказаны, нарушает закон.

(в) Те, кто занимается сдачей в наем и продажей земли или собственности, не должны дискриминировать клиентов-инвалидов.

(г) Высшие учебные заведения обязаны регулярно публиковать соответствующие отчеты, чтобы информировать инвалидов о мерах, которые они приняли для облегчения доступа инвалидов к высшему образованию.

(д) Инвалид, полагающий, что он подвергся дискриминации в сфере занятости или трудоустройства, имеет право на восстановление справедливости через суд по разрешению производственных конфликтов.

(е) Новые автобусы, такси, трамваи и поезда должны иметь хотя бы минимальные стандартные удобства для инвалидов.

13. Письменное предложение занять вакансию

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта. Во многих компаниях существует правило, согласно которому подобное официальное письмо может направить только менеджер по персоналу или секретарь компании, чтобы гарантировать правильность и точность содержащейся в нем информации.

Закон от 1993 г. о реформировании профсоюзов и о праве на занятость требует, чтобы работникам, чей рабочий день составляет, как минимум, восемь часов в неделю, в обязательном порядке представлялся бы официальный документ об условиях их работы в течение первых восьми недель в данной компании. Некоторые ра-

ботодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

(а) имена работодателя и работника;

(б) дату начала работы и дату начала непрерывной работы;

(в) размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;

(г) сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;

(д) условия работы:

- часы работы;
- оплата отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;

(е) срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;

(ж) примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;

(з) описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;

(и) наименование предлагаемой должности;

(к) специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;

(л) если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;

(м) указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;

(н) местонахождение работы;

(о) ожидаемую продолжительность работы (для временной работы);

(п) для работников, работающих за рубежом, период ожидаемого пребывания за пределами Великобритании, валюту платежа, любые дополнительные льготы, выплачиваемые в связи с работой за рубежом, а также условия, оговаривающие возвращение работника в Великобританию.

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений.

14. Официальное введение в должность

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала. Этот процесс также, как показывает практика, тесно связан с проблемой текучести кадров.

Официальное введение в должность можно разбить на два этапа.

(а) Знакомство работника с коллективом рабочей группы — важный психологический момент, который лучше всего брать на себя непосредственному начальнику новичка, который должен представить нового работника коллегам и познакомить с рабочим помещением, где ему непосредственно предстоит работать.

(б) Ознакомление работника с традициями и историей компании (если речь идет о крупной компании), что можно сделать при помощи лекций, видеофильма или экскурсии по предприятию. Очевидно, этого не следует делать в первый день или неделю работы нового сотрудника, поскольку в это время он полностью сосредоточен на своем непосредственном окружении и своих новых обязанностях. Только через два-три месяца, когда новичок освоится на своей новой работе, он с большей заинтересованностью пройдет второй этап введения в должность. В центральном офисе, если компания-работодатель достаточно крупная, или непосредственный на-

чальник в личной беседе расскажут ему об истории и перспективах компании.

15. Сопровождение

Любой отбор персонала должен иметь следующим этапом сопровождение. Новому работнику задают вопросы о том, как он себя чувствует на новом месте, как происходит привыкание к новой обстановке и вхождение в работу, затем выясняют мнение его непосредственного начальника и сопоставляют его с теми заметками, которые были сделаны в процессе собеседования при приеме на работу. Если подобное сопровождение дает неблагоприятный результат, это означает, что в процессе отбора персонала была допущена ошибка. В этом случае следует подвергнуть пересмотру весь процесс отбора, начиная с квалификационных требований и заканчивая структурой собеседования, чтобы выявить возможности для осуществления в будущем лучшего выбора.

Сопровождение новичка может продлиться до трех месяцев после начала работы, если она достаточно проста, и гораздо более продолжительный срок, если работа является более сложной и ответственной.

ДИСКРИМИНАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ЗАНЯТОСТИ

16. Равные возможности для работы

Ситуацию можно охарактеризовать как предоставляющую равные возможности для трудоустройства, если при приеме на работу отсутствует дискриминация по признакам пола, принадлежности к определенной расовой или официально оформленной социальной группе в отношении доступа к рабочим местам, условий работы, продвижения, внутрифирменного обучения, вознаграждения и поощрения или завершения работы. Многие компании в настоящее время проводят политику равных возможностей, в рамках которой они официально объявляют о своей приверженности идеалам равных возможностей. К преимуществам проведения такой политики относится следующее.

(а) Подчиненные видят, что высшее руководство компании поддерживает принципы обеспечения равных возможностей, создавая работникам более низких уровней пример для подражания.

(б) В рамках этой политики компания может подвергнуть критическому пересмотру по половому и этническому признакам состав

подразделений, отделов, отделений и категорий и уровней работников, выявляя в практике занятости какие-либо несправедливости.

(в) Лучшие кандидаты на занятие вакантных мест будут (или должны) отбираться или продвигаться независимо от пола и этнической принадлежности.

(г) Появляется возможность избежать возникновения недовольства со стороны небольших групп работников.

В то же время с политикой равных возможностей в области занятости сопряжен и ряд проблем.

(а) Нередко организация публикует обширные документы, посвященные проведению политики равных возможностей, в которых провозглашается преданность ее принципам, демонстрируется отсутствие дискриминации представителям различных меньшинств и/или внешним организациям (например, местным властям, государственным агентствам по закупкам и т.д.), но на практике какие-либо равные возможности просто отсутствуют. У этих компаний часто отсутствуют процедуры применения принципов равных возможностей, содержащихся в официальных решениях руководства компании. Это создает атмосферу иллюзорности и цинизма среди всех, кто связан с компанией.

(б) Существенно возрастают затраты на привлечение работников; объявления о приеме на работу должны размещаться в журналах и газетах, которые читают представители обоих полов и всех этнических меньшинств (а это весьма дорогостоящее мероприятие). Все заявки и анкеты соискателей следует тщательно просматривать в отношении равных возможностей трудоустройства, следует также расширить комиссию по проведению собеседований, интервьюировать большее число кандидатов и увеличить время каждого собеседования.

(в) Организация может применять политику равных возможностей по отношению к оперативным работникам и менеджерам низшего звена, но только не к менеджерам среднего или высшего уровня. Следовательно, идея равного представительства всех меньшинств на высоких уровнях руководства компании нереализуема; таким образом, представители меньшинств лишаются возможности влиять на корпоративную стратегию компании.

Применение принципов равных возможностей можно осуществлять при помощи следующих средств:

(а) жесткого следования условиям и рекомендациям официального кодекса практики в области равных возможностей;

(б) активного стимулирования работников обоих полов и представителей меньшинств подавать заявки о приеме на работу и выражать намерение получить продвижение на всех уровнях организации;

(в) для уравнивания условий работы мужчин и женщин использования гибкого графика работы и практики деления рабочего места между несколькими работниками;

(г) обеспечения специальной профессиональной подготовки на базе компании для тех, кто находится в неблагоприятном положении;

(д) ускоренного отслеживания, т.е. направления работников из числа недостаточно представленных в штате этнических групп или полов на индивидуальные курсы обучения или создания для них системы рабочих мест, обеспечивающих продвижение автоматически — с учетом успешного прохождения курса обучения и достижения указанных целей. Для них устанавливаются последовательные этапы на пути к высшему звену руководства компании, а также определяется набор четких требований, необходимых для достижения этой цели. Любой из тех, кто проходит обучение, при соответствии установленным требованиям автоматически передвигается на следующий иерархический уровень.

17. Юридические основы

Три закона — законы 1975 и 1986 гг. о дискриминации по признаку пола и Закон 1976 г. о расовой дискриминации — объявляют неправовыми любые формы дискриминации в области занятости, например при размещении объявлений о вакансиях, отборе персонала, определении условий работы, продвижении, обучении, увольнении и уходе в отставку (на пенсию). В данном контексте дискриминация означает менее благоприятное отношение к работнику вследствие его половой, этнической, расовой или национальной принадлежности.

Если подчиненные подвергаются дискриминации, в этом виноват работодатель. Незаконной также является косвенная дискриминация, т.е. когда работнику предъявляют требование или ставят условие, которое, хотя и применимо к обоим полам или различным расовым группам, но по сути своей таково, что соответствовать ему могут только представители одной расовой группы или одного пола. Разумеется, если работодатель сможет убедительно обосновать свои требования, обвинение в дискриминации будет беспочвенным. Примером косвенной дискриминации может служить требование к старшему работнику офиса иметь рост не менее 6 футов (ок. 180 см). Закон

о половой дискриминации так же направлен против несправедливой дискриминации тех, кто состоит/не состоит в браке и на этой почве может подвергаться несправедливому обращению на работе.

18. Исключения

Работодатель в ряде случаев имеет законные основания для дискриминации.

(а) Дискриминация по полу осуществляется, если:

- характер работы требует, чтобы работник был определенного пола по причине особенностей физиологии, например, для использования в качестве натуры, или при постановке пьесы, когда нужен персонаж мужского пола, или по соображениям приличий (например, работник в мужской туалет);
- работа может выполняться только лицом одного пола;
- работа обеспечивает работнику личное благосостояние или дает доступ к образованию и наиболее эффективно может выполняться только лицом определенного пола, например, женщина-адвокат для женщин, совершивших криминальные проступки;
- работа на законодательном уровне регламентирована как работа для лица одного пола;
- это работа в личном домашнем хозяйстве, предполагающая такой уровень физических или социальных контактов, а также такой уровень осведомленности об интимных подробностях работодателя, что могут возникнуть вполне обоснованные возражения против ее исполнения лицом определенного пола.
- работа в основном или полностью должна выполняться за пределами Великобритании.

(б) Дискриминация вследствие принадлежности к определенной расе возникает, если:

- характер работы требует, чтобы работник принадлежал к определенной расе по причинам физиологии, внешнего вида или если это работа в секторе общественного питания, где подобное требование проистекает из специфики конкретного заведения общественного питания и необходимо для создания специфической атмосферы и колорита, например, в китайском ресторане персонал, обслуживающий клиентов, непременно должен быть китайским;
- работа обеспечивает индивидуумам, принадлежащим к определенной расовой группе, личные услуги и обеспечивает ра-

ботнику личное благосостояние, причем наиболее эффективно она может выполняться только представителем определенной расовой группы;

- занятость в личном хозяйстве (например, обратите внимание, что это исключение, вероятно, не соответствует законодательству ЕС и вряд ли сохранит свою силу в дальнейшем);
- работа частично или полностью выполняется за пределами Великобритании.

Все эти законодательные положения относятся к найму по контрактам, к деятельности агентств по трудоустройству, партнерствам, профсоюзам, а также к профессиональным и образовательным ассоциациям. Однако следует обратить внимание, что прием на работу преимущественно представителей одного пола или расовой группы не нарушает законодательства о дискриминации, если прием осуществляется в то подразделение или отделение организации, где в предыдущие 12 месяцев существовал дисбаланс в половой или расовой структуре штата, и, следовательно, прием на работу работников определенного пола или расовой принадлежности направлено на исправление этого дисбаланса. Ответственность перед законом несут не только те, кто на практике осуществляет дискриминацию, но и те, кто отдает распоряжение, ведущее к дискриминации определенной группы людей.

19. Индивидуальные жалобы на дискриминацию

Жалобы на дискриминацию по принадлежности к полу или расовой группе подаются в суд по разрешению конфликтов в промышленности в течение трех месяцев с момента действия, являющегося источником жалобы. На стадии подачи жалобы обе стороны могут привлечь представителя согласительного органа, в чьи обязанности входит мирное урегулирование спора без слушания в суде. Со своей стороны он может вмешаться в конфликт по собственной инициативе. Если подобным путем конфликт урегулировать не удается, дело передается в суд, и, если решение будет принято в пользу истца, суд может:

(а) издать распоряжение, декларирующее права обеих сторон;

(б) принять решение, обязывающее ответчика, т.е. работодателя, выплатить истцу компенсацию за причиненный ущерб;

(в) ограничиться рекомендацией ответчику соблюдать определенные правила и порядок действий в пределах установленного судом промежутка времени.

20. Статутные органы, обеспечивающие соблюдение трудового законодательства

Названные законы предусматривают также создание Комиссии по равным правам в области занятости и Комиссии по обеспечению равенства рас в области занятости. На эти статутные органы возложена общая ответственность за устранение дискриминации в области занятости и обеспечение равных возможностей в трудоустройстве лицам обоих полов и разных расовых групп. Они также уполномочены расследовать случаи дискриминации, возбуждать судебные разбирательства, если дискриминация носит постоянный характер, а в исключительных случаях поддерживать индивидуальные жалобы.

Если эти комиссии установили, что работодатель нарушил одно из положений законов о дискриминации, они уполномочены выдавать уведомления о дискриминации, требующие от работодателя прекратить незаконные действия. Работодатель со своей стороны может подать апелляцию против подобного уведомления в суд по разрешению производственных конфликтов.

Кодексы практики

Комиссия по равным правам в области занятости и Комиссия по обеспечению равенства рас в области занятости издают кодексы практики, устанавливающие действия, которые следует предпринимать для устранения несправедливой дискриминации при приеме на работу и в других ситуациях трудоустройства и занятости. Кодексы содержат практическое руководство по проведению кадровой политики и выработке процедур для предотвращения случаев дискриминации, а также по инструктированию работников с целью предотвращения случаев нарушения законодательства при проведении собеседований с соискателями, в работе с подчиненными, отборе персонала для продвижения и проч.

21. Влияние законов на управление персоналом

Несмотря на то что в сфере управления персоналом постоянно возникают случаи дискриминации на основе личных качеств работников, их трудового опыта, возраста и продолжительности стажа работы, любая компания должна уметь доказать, что в ее действиях не содержалось намерения незаконной дискриминации и что подобная дискриминация не имела места.

Таким образом, объявления о найме не должны содержать указаний в прямой или завуалированной форме о предпочтении кандидатов определенной расовой или половой принадлежности. Ана-

логичных правил следует придерживаться при продвижении персонала, подготовке и обучении, а также при проведении увольнений. Работодатель должен быть готов представить доказательства того, что критерии отбора, продвижения справедливы и не содержат двойного толкования, а также что кандидаты на вакансию или работники компании справедливо оцениваются по этим критериям.

Следует оценивать работников и кандидатов по объективным, а не субъективным критериям. На случай возможной жалобы работника на несправедливую дискриминацию следует вести документарный учет всего процесса оценки и обора персонала.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ОТБОРА РАБОТНИКОВ

22. Затраты

Как и в случае прочих управленческих процессов, в кадровом менеджменте следует установить тщательный контроль, чтобы гарантировать эффективное использование финансовых средств и предотвратить их необоснованный перерасход. Одним из методов контроля является учет размещения объявлений о вакансиях и полученных на них отзывов. Другие методы контроля предпринимаются с целью выяснения:

(а) существуют ли менее дорогостоящие источники кандидатов на вакантные должности;

(б) нельзя ли использовать более дешевую систему отбора персонала;

(в) не является ли форма анкеты слишком сложной, не содержит ли она излишнюю информацию, или, наоборот, может быть, она слишком упрощена и в ней отсутствуют критически важные пункты;

(г) достаточно ли тщательно были рассмотрены кандидаты из числа работников компании;

(д) не являются ли стандарты отбора персонала слишком завышенными или, наоборот, слишком заниженными.

23. Коэффициенты эффективности кадровой работы

Менеджер, который привлекает и отбирает кандидатов на вакансию, может проверить эффективность своей деятельности путем проведения самых несложных расчетов.

(а) *Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой.*

(б) $$\frac{\text{Число кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии}}{\text{Число кандидатов, приглашенных для собеседования}}.$$

(в) $$\frac{\text{Число проведенных собеседований}}{\text{Число предложений занять должность}}.$$

(г) $$\frac{\text{Число предложений занять вакантную должность}}{\text{Число принятых предложений}}.$$

(д) $$\frac{\text{Число новичков, приступающих к работе}}{\text{Число новичков, положительно оцененных в процессе сопровождения}}.$$

(е) $$\frac{\text{Число новичков, приступающих к работе}}{\text{Число тех новичков, которые остались в компании через один год}}.$$

(ж) $$\frac{\text{Затраты на привлечение и отбор}}{\text{Число новичков, приступающих к работе}}.$$

(з) $$\frac{\text{Число вакансий}}{\text{Число вакансий, заполненных за счет внутренних человеческих ресурсов компании}}.$$

(и) $$\frac{\text{Общая сумма предложенных вознаграждений}}{\text{Затраты на привлечение и отбор на эти вакантные должности}}.$$

Если любой из этих несложных показателей показывает тенденцию к снижению, за исключением (и), это означает, что наблюдается постепенное улучшение эффективности рекрутинга и отбора персонала.

Контрольные задания к гл. 15

1. В чем состоит различие между привлечением и отбором работников?
2. Каковы преимущества заполнения вакантных должностей внутренних человеческих ресурсов компании?
3. Рассмотрите три недорогих внешних источника рекрутинга персонала. Представьте свои комментарии.
4. Каковы основные преимущества проведения кампании «охоты за мозгами»?
5. Перечислите те шаги в отборе персонала, которые следует предпринять, прежде чем приглашать кандидата на вакансию для собеседования.
6. Какие сведения должно содержать официальное предложение компании занять вакансию?
7. Дайте понятие снятой судимости.
8. Какая информация должна предоставляться работнику в письменном виде?
9. При каких обстоятельствах расовая дискриминация при наборе персонала является законной?

16

ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

ОТБОРОЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

1. Определение

Отборочное собеседование — это продолжение и развитие обязательной встречи, которая происходит между работодателем и его потенциальным работником. В такое собеседование включаются вопросы, выявляющие умения и навыки работника; в настоящее время с этой целью наиболее часто используется метод оценки личности потенциального работника. Существует множество противоречивых доказательств из практики относительно надежности и полезности отборочного собеседования. Некоторые исследования очень убедительно показывают, насколько могут расходиться мнения работников, проводящих собеседование, относительно кандидата и насколько часто предложения о работнике, сделанные на основании собеседования, оказываются ложными. Однако другие исследования приводят не менее убедительные свидетельства того, насколько совпадают мнения и насколько точно сбываются все прогнозы относительно потенциального работника. Однако превалирует мнение, что отборочное собеседование в любом случае неизбежно, так что следует постараться использовать этот инструмент наилучшим образом. Надежность и ценность собеседования можно существенно повысить, если придерживаться следующих условий.

(а) Работники, проводящие собеседование, не должны быть очень жесткими и авторитарными в своем поведении; они должны уметь разумно прислушиваться к мнению других людей.

(б) Работа, ее характер и условия должны быть тщательно изучены и описаны.

(в) Проводящий собеседование должен заранее составить примерный перечень вопросов.

(г) Эти специалисты проходят специальное обучение в проведении собеседований.

2. Философия отборочного собеседования

Существует две основные школы, определяющие то, каким образом следует проводить отборочное собеседование. Первая школа основывается на предположении, что общее поведение индивидуума по мере взросления делается стабильным, т.е. что личность индивидуума с возрастом установилась. Следовательно, в процессе собеседования следует задавать кандидату вопросы о его поведении в прошлом, в частности, о мотивациях, о том, как он справляется с кризисами, а также как социально адаптирован. Общая схема, которая вырисовывается из ответов кандидата, может послужить надежным руководством к прогнозированию будущего поведения этого человека, естественно, с учетом изменившейся среды, в которую попадает новичок. Для получения подобной информации интервьюер должен установить с кандидатом хорошие личные взаимоотношения (иногда говорят согласие) и всячески поощрять его свободно и открыто говорить о себе. Именно этот подход больше всего одобряют работодатели.

Вторая школа основывается на том, что кандидаты, приходящие на отборочное собеседование, намеренно или непроизвольно искажают свои ответы, стараясь преувеличить то, что говорит в их пользу, и преуменьшить значение фактов, которые могут им навредить. Поскольку нельзя полностью полагаться на все, что кандидаты сообщают о себе во время собеседования, интервьюер должен делать выводы о кандидате только на основании его поведения во время собеседования, т.е. анализировать реакцию кандидата на ситуации, которые создаются и контролируются интервьюером. Конечно, никто не станет оспаривать, что тест, выполненный кандидатом дома и без контроля со стороны, недостоверен. Групповое обсуждение без лидера — другой пример собеседования, в процессе которого за кандидатами, помещенными в специально заданную и контролируемую социальную среду, наблюдают со стороны. Когда этот метод используется для проведения собеседования, возникает ситуация, при которой у кандидата провоцируется ментальный стресс. Например, кандидату могут не предложить сесть, его ответы могут подвергаться осмеиванию или интервьюер может хранить продолжительное молчание и оставаться совершенно безучастным.

Собеседование, в процессе которого провоцируется стресс, имеет целью заставить кандидата раскрыться, проявить свою истинную индивидуальность, а не пытаться произвести впечатление на потенциального работодателя. Несмотря на свою внешнюю привлекательность, этот подход редко используется работодателями с хорошей репутацией по следующим причинам.

(а) Поведение человека в условиях специально спровоцированного стресса, вероятно, не является типичным для него в условиях настоящего стресса. Все, что удастся узнать интервьюеру, — это то, каким образом кандидат поведет себя в ответ на события, кажущиеся ему несуразными и раздражающими. Ответы кандидата во многом будут определяться тем, насколько сильно он желает получить предлагаемую работу.

(б) Могут пострадать доброе имя и репутация работодателя, многие кандидаты отзовут свои предложения.

(в) Стрессовое собеседование, сосредоточиваясь в основном на личности кандидата, не является полным. Оно заставляет кандидата неохотно говорить о себе и своем опыте и знаниях.

3. Цели отборочного собеседования

Грамотно подготовленное и проведенное отборочное собеседование преследует три основные цели.

(а) Получить информацию о мотивах и поведении кандидата, чтобы дать правильную оценку его личности.

(б) Проверить фактические данные, которые кандидат сообщил о себе, а также ценность и приемлемость его опыта и квалификации.

(в) Предоставить кандидату информацию о предлагаемой работе и компании. Эта часть собеседования часто исключается или комкается, хотя она крайне важна. Дело в том, что во время собеседования происходит двусторонне направленный отбор: работодатель отбирает кандидата, а кандидат должен получить информацию к размышлению, необходимую для выбора работодателя.

4. Подготовка к собеседованию

Провести успешное и продуктивное собеседование можно, только сделав следующие приготовления.

(а) Работа должна быть проанализирована и описана. Если квалификационные требования уже существуют в написанной форме, их следует пересмотреть и обновить. Невозможно решить, подходит ли кандидат для выполнения работы, если толком не знать, в чем она заключается.

(б) Следует получить письменную информацию о кандидате в форме рекомендаций и отзывов его прежних работодателей.

(в) Письменные ответы кандидата сопоставляются с квалификационными требованиями, так что сотрудник, проводящий собеседование, может определить, требуются ли уточнения или дополнительная информация. Он также намечает ключевые вопросы, которые следует задать кандидату.

(г) Сотрудник, проводящий собеседование, планирует свой рабочий день, чтобы собеседование не прерывалось телефонными звонками или неожиданными визитами.

(д) Как правило, избегают проведения собеседования за столом, который заставлен пепельницами, телефонами и всякими отвлекающими мелочами, поскольку физический барьер между кандидатом и интервьюером создает психологический барьер. Кандидату предлагают разместиться возле стола, а еще лучше, если собеседование проводится не у письменного стола, а в креслах за журнальным столиком.

5. Проведение отборочного собеседования

Наиболее опытные работники начинают собеседование с нескольких замечаний и вопросов, позволяющих кандидату освоиться и чувствовать себя свободно. Например, простой вопрос о том, как кандидат добрался к месту проведения собеседования, не только растопит лед между двумя людьми, но и даст интервьюеру полезную информацию.

Зачастую кандидата бывает проще расположить к свободной беседе, если первые вопросы собеседования будут касаться его нынешней работы, а не, скажем, его школьных лет и последующих событий в жизни. Порядок, в каком затрагиваются различные темы собеседования, не слишком важен, если всем этим темам во время собеседования уделено достаточное внимание. Поддержание легкой беседы более предпочтительно, нежели следование жесткой, заранее намеченной схеме.

Цель вопросов состоит в том, чтобы кандидат рассказал о своем опыте, раскрыл свою мотивацию, социальную адаптацию и показал, каким образом он привык справляться с трудностями в своей частной и трудовой жизни. При формулировке вопросов следует соблюдать ряд правил.

(а) Вопрос не должен содержать указания на ответ (например, «Я уверен, что у вас есть опыт проведения инвентаризации, не правда ли?»), он также не должен предполагать короткого ответа (например, «Из вашей анкеты я вижу, что вы сдали четыре квалификаци-

онных экзамена на должность аудитора»). Наилучшими являются открытые вопросы, они не предполагают конкретного готового ответа и стимулируют кандидата к сравнительно долгому рассказу. Примеры таких вопросов: «Расскажите мне, пожалуйста, о вашем опыте инвентаризации» или «Какие предметы в школе вам давались легче всего?».

(б) Смысл вопросов должен быть четким, их формулировки должны соответствовать уровню интеллекта и образования кандидата. Интервьюер должен адаптировать свою манеру поведения и используемую лексику, но, конечно, в разумных пределах, чтобы больше соответствовать уровню кандидата.

(в) Следует использовать уточняющие вопросы. Если кандидат утверждает, что он был ответственным за выполнение той или иной работы, не следует принимать это утверждение на веру — уточняющие вопросы помогут понять, какая именно ответственность на него была возложена. А представленный кандидатом впечатляющий перечень его увлечений и интересов может быть просто перечислением того, что ему доводилось делать или наблюдать всего один или два раза.

(г) Интервьюер должен ненавязчиво руководить ходом собеседования и темами разговора, предлагая вопросы на новые темы и увязывая их с тем, что уже обсуждалось. В основном должен говорить кандидат, но на темы, которые выбирает и предлагает интервьюер.

(д) Подавляющая часть вопросов должна начинаться со слов «как» и «почему». Причины, лежащие в основе действий кандидата, и то, каким образом он предпочитает действовать, являются верным ключом к пониманию его личности.

(е) Не следует задавать грубых, неподходящих по теме и равнодушных вопросов. Также не следует допускать критических замечаний, которые могут расстроить или смутить кандидата (заставляя его «закрыться» и утаить часть важной информации).

(ж) Интервьюер не должен самостоятельно проводить сравнения кандидатов друг с другом, поскольку у него может сложиться преувеличенное мнение о собственных возможностях, он может неверно предположить, что кандидаты, как и он сам, обязательно наилучшим образом подходят для занятия любой вакантной должности.

(з) Следует избегать неверных критериев отбора, особенно эффекта «ореола», когда интервьюер считает, что наличие одного требуемого качества кандидата непременно означает, что он полностью подходит

для занятия вакансии и по всем прочим параметрам. Например, привлекательный внешний облик кандидата в секретари вовсе не обязательно означает, что этот кандидат хорошо работает на компьютере. Обратите внимание, что этот феномен может «работать» и наоборот: интервьюер, заметив слабость кандидата в одном вопросе, может неверно предположить, что он не силен и во всем прочем.

В процессе собеседования следует указать название должности, название компании, познакомить с условиями работы (часы работы, продолжительность отпуска, схема пенсионного обеспечения и проч.), если возможно, желательно показать кандидату место будущей работы. Кандидату следует также представить полную возможность задавать вопросы.

Сотрудник, проводящий собеседование, должен четко дать понять кандидату, когда заканчивается собеседование, и указать его дальнейшие действия, например, должен ли кандидат дожидаться официального письменного ответа от компании или ему следует позвонить в определенный день.

ОЦЕНКА

6. Запись собеседования

В процессе собеседования следует избегать делать пометки, поскольку считается, что это настораживает кандидата и не позволяет ему говорить о себе свободно, однако могут быть исключения для информации, формулировка которой должна быть точно зафиксирована, например изменение адреса местожительства или нынешний уровень заработной платы кандидата. Полный отчет о собеседовании следует готовить немедленно после его окончания и, конечно, до того, как начнется собеседование со следующим кандидатом.

Существенно важно составлять отчет в систематической форме, чтобы не пропустить ни одного важного пункта и обеспечить возможность для сопоставления кандидатов. Существует множество различных систем описания кандидатов, в том числе следующие две.

(а) План из семи пунктов, предложенный Национальным институтом промышленной психологии, который предполагает, что кандидата следует оценивать по следующим пунктам:

- физический облик;
- достижения и знания;
- общий уровень интеллекта;

- особые способности;
- интересы;
- характер;
- жизненные обстоятельства.

(б) Пятиступенчатая система, позаимствованная у Джона Мунро Фрейзера, которая использует следующую классификацию:

- первое впечатление и физический облик;
- уровень квалификации;
- интеллект и способности;
- мотивация;
- приспособленность.

Вероятно, вторая схема представляется более реалистичной для взрослых кандидатов, особенно потому, что она сосредоточивает внимание на важных аспектах, которые должно охватить собеседование. Обычно желательным бывает добавить к пятиступенчатой классификации шестую ступень — обстоятельства, поскольку условия домашней жизни кандидата, проблема транспорта и прочее иногда имеют критическое значение для одобрения или отклонения кандидатуры.

При применении этих двух систем возникают следующие проблемы.

(а) Субъективное и неправильное распределение кандидатов по категориям, например, одному интервьюеру подходящим представляется характер кандидата, а другому может показаться агрессивным и угрюмым.

(б) Применение одних и тех же категорий для оценки кандидатов с очень различающимися опытом, специальностью по образованию и жизненными обстоятельствами.

Для иллюстрации последней проблемы сравним двух кандидатов: женщину старшего возраста, которая обладает сертификатами и дипломами со званиями, сильно отличающимися от тех, что получают ее более молодые коллеги, с кандидатом-мужчиной, который недавно окончил колледж. Женщина могла не работать в течение нескольких лет, пока воспитывала детей, а затем могла работать в отрасли, не имеющей ничего общего с деятельностью компании, приглашающей ее на работу. Подобная ситуация возникает все чаще, поскольку в последнее десятилетие все больше женщин возвращаются на работу вследствие превалирующей социальной тенденции и, в частности, в связи с прогнозируемой нехваткой квали-

фицированных и опытных молодых работников. Этот феномен может существенно нарушить процесс структурирования собеседований работодателей, вступающих в конкуренцию за работниц, возвращающихся к трудовой жизни.

Сопоставление кандидатов с разными жизненными обстоятельствами

В этих условиях обычной практикой является поиск сходных фактов среди кандидатов. Например, есть ли у кандидата опыт успешной сдачи квалификационных экзаменов с первой попытки? Имеются ли у них какие-либо видимые недостатки в конкретных предметных областях (проблемы с математикой или с языком, например)? Приходилось ли кандидату быть отчисленным с курсов подготовки? Какой уровень ответственности возлагался на кандидата на прошлом месте работы? Заметно ли стремление кандидата пройти обучение и повысить свою квалификацию? Как долго проработал кандидат на одном месте без продвижения? То, что эти факты имели место, еще не означает, что кандидатуру следует отклонить; это означает только, что данной проблеме следует уделить большее внимание.

Многие опытные интервьюеры разрабатывают собственные системы оценки, так как имеют дело преимущественно с одним типом кандидатов, например с выпускниками университетов или с рабочими, и поэтому они стремятся учесть одни факторы и не учитывать другие. Любая из двух описанных систем оценки кандидатов может быть использована на основе личной системы интервьюера.

7. Оценка кандидата

Информация, представленная кандидатом и зафиксированная интервьюером, нуждается в толковании, чтобы оценить приемлемость кандидатуры для выполнения предлагаемой работы. На данном этапе относительно легко вынести объективное суждение об опыте кандидата и уровне его квалификации, особенно если вопросы, были заранее тщательно продуманы. В дополнение к этому зачастую представляется возможным при помощи тестирования выявить умения кандидата.

Оценка личности кандидата представляется гораздо менее надежной. Ответы кандидата интерпретируются интервьюером, который обладает собственными пристрастиями и предпочтениями и определяется восприятием, присущим этому конкретному человеку.

Невозможно устранить эффект предубеждения со стороны интервьюера, но его возможно ослабить при помощи следующих мер.

(а) До самого конца собеседования работник, проводящий собеседование, должен избегать составления суждения о кандидате; первое впечатление, хотя и важно в некоторых случаях, может быть исключительно обманчивым.

(б) При оценке кандидата работник, проводящий собеседование, должен осознавать, что он может испытывать предубеждение к кандидату, и учитывать это.

(в) Проводится анализ резюме, представленного кандидатом, с целью выявить повторяющиеся модели поведения, например, неоднократные конфликты с руководством или стремление уклониться от необходимости принимать решения. Любое заключение о кандидате должно непременно подтверждаться фактами из его биографии, отраженными в резюме. Никакая оценка кандидата не может быть сделана без соответствующего фактического подтверждения.

(г) Если возникают серьезные сомнения относительно кандидата, их можно разрешить, отложив принятие решения по этой кандидатуре на сутки или пригласив его на повторное собеседование.

(д) Несколько опытных интервьюеров с гораздо большей вероятностью дадут надежную оценку кандидату, чем один интервьюер.

(е) Результаты собеседования подтверждаются впоследствии, в процессе сопровождения кандидата в первый период его работы на новом месте. К сожалению, последующее сопровождение кандидатов, которые были отклонены, не представляется возможным, поэтому всякая оценка эффективности проведенного собеседования остается неполной.

ГРУППОВЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

8. Привлечение нескольких интервьюеров

В большинстве организаций не принято возлагать ответственность за принятие решения о приеме на работу на одного сотрудника, например менеджера по персоналу. Руководитель соответствующего подразделения и его заместитель также могут выразить желание оценить кандидата на вакансию. Использование группы интервьюеров позволяет более полно и профессионально поставить вопросы,

а также избежать предубеждения. Но когда интервьюер проводит собеседование с глазу на глаз с кандидатом, у него больше возможностей создать непринужденную дружескую атмосферу и придерживаться последовательности в вопросах, касающихся мотивации и уровня социальной адаптации кандидата.

Существует три способа проведения собеседования с кандидатом несколькими сотрудниками: последовательное, групповое или коллегиальное.

9. Проведение последовательного собеседования

Этот метод предусматривает проведение собеседования с кандидатом сначала одним сотрудником, затем другим, а потом третьим (очень редко большим числом). Этот метод сохраняет преимущества собеседования наедине и возможность установить непринужденную атмосферу, но имеет также ряд недостатков.

(а) Очень часто кандидату подобная процедура представляется очень долгой и нудной, особенно если он вынужден отвечать на одни и те же вопросы каждому из последовательных интервьюеров.

(б) Если один из сотрудников не имеет достаточной квалификации в проведении собеседований, вся работа пойдет насмарку.

(в) В процессе последовательного собеседования ответы кандидата могут меняться: он постепенно адаптируется, знает, о чем его могут спросить на следующем собеседовании и стремится дать более выгодный для себя ответ.

10. Групповое собеседование

При собеседовании подобного рода небольшая группа сотрудников одновременно оценивает кандидата. Как правило, в группе не более трех человек, редко — четырех. Если число опрашивающих больше, такое собеседование называют коллегиальным.

Групповое собеседование имеет ряд преимуществ.

(а) Экономится время кандидата по сравнению с процедурой последовательных собеседований.

(б) Каждый из интервьюеров может задавать вопросы по той тематике, в которой он имеет наибольший опыт.

(в) Каждый участник собеседования имеет возможность задать кандидату несколько вопросов.

(г) Все задающие вопросы могут принять участие в оценке кандидата и высказать свое мнение о нем.

(д) Неопытного сотрудника можно включить в группу и тем самым дать ему возможность перенять опыт более знающих коллег.

К числу недостатков группового собеседования можно отнести следующие.

(а) Более трудно установить дружеские непринужденные отношения с кандидатом.

(б) Вопросы могут задаваться непоследовательно, могут повторяться.

(в) Иногда во время собеседования интервьюеры ненамеренно разглашают конфиденциальные сведения о бизнесе компании.

(г) Некоторые из участников группы могут не иметь прямой заинтересованности в процедуре отбора кандидатов; они участвуют в групповых собеседованиях только чтобы «убить» время или продемонстрировать свое положение в компании.

Эти недостатки можно преодолеть, если заранее продумать всю процедуру. Участники собеседования должны заранее договориться, кто из них будет вести основную линию собеседования — биографию, исследование мотивации и проч. Двое других должны будут вступить в разговор позже с подготовленными вопросами, касающимися области их компетенции. Главный интервьюер выступает как председательствующий, контролирует и направляет ход собеседования. Желательно, чтобы интервьюеры и кандидат размещались за круглым столом, а не по разные стороны прямоугольного стола, как обычно принято.

Для того чтобы групповое собеседование прошло успешно, необходим ряд условий.

(а) У каждого из интервьюеров было бы, о чем спросить, и тем самым внести вклад в общее дело.

(б) Группа заранее составляет план собеседования и разрабатывает критерии оценки кандидата.

(в) Большинство участвующих в группе интервьюеров должны пройти соответствующую подготовку, иметь навыки и опыт проведения собеседований.

(г) Во время собеседования каждый интервьюер выполняет свою заранее намеченную роль.

11. Коллегиальное собеседование

В этом случае кандидат предстает перед большой группой сотрудников компании, например пятью и более. Коллегиальные собеседования используются преимущественно в государственном секторе занятости, где численность коллегии достигает иногда 30 и более человек.

Преимущества коллегиального собеседования сводятся к следующему.

(а) Коллегиальное собеседование позволяет одновременно показать кандидата большому числу заинтересованных лиц.

(б) Оно позволяет наблюдать поведение кандидата в условиях стресса.

К недостаткам коллегиального собеседования можно отнести следующие моменты.

(а) Невозможно установить непринужденную обстановку и доверительные отношения между кандидатом и коллегией.

(б) Поведение кандидата может быть нетипичным для него, в более спокойных условиях он может проявить себя совершенно по-иному.

(в) В условиях, когда столько человек задают вопросы, невозможно придерживаться последовательной логичной канвы собеседования.

(г) Участники коллегии редко бывают специалистами по кадровой работе вообще и по проведению собеседований в частности.

(д) При таком большом числе участников собеседования председательствующему очень затруднительно контролировать ход беседы и придерживаться последовательности освещаемых вопросов.

(е) Часто возникает несогласие в рядах коллегии, а это ставит кандидата в неловкое положение.

(ж) Трудно добиться того, чтобы все участники коллегии хорошо знали бы требования и специфику предлагаемой кандидату работы.

(з) Весьма затруднена окончательная оценка кандидатов.

Коллегиальное собеседование как средство отбора персонала не заслуживает одобрения. Если уж большое количество людей желает поучаствовать в отборе кандидатов на вакансию, предлагается деле-

гировать из их числа небольшую группу и включить в нее специалиста по проведению собеседований; остальные участники коллегии могут наблюдать за ходом собеседования по местной телетрансляционной системе. Это улучшит качество процедуры отбора, но не позволит полностью избежать трудностей, связанных с отсутствием знания требований к работе и достижением общего согласия большого числа людей.

12. Другие подходы к отбору персонала

Критики метода отбора персонала путем собеседования утверждают, что в процессе его проведения возникает столько предубеждения со стороны интервьюеров, что этот метод никогда не станет по-настоящему объективной технологией отбора. Они утверждают, что во многих случаях именно манера поведения кандидата в процессе собеседования заставляет сделать тот или иной выбор. Менеджеры, проводящие собеседование, часто имеют нереалистичные ожидания того, что должен представлять собой кандидат; их предположения на этот счет обусловливаются их личным жизненным опытом, социальной основой, взглядами и проч. Это соображение наряду с прочими породило интерес к альтернативным подходам к рекрутингу и отбору персонала, преимущественно связанным с применением психометрического тестирования, центров оценки, коллегиальных собеседований, а также к отбору на основании выполнения контрольных рабочих заданий. Возможности альтернативного отбора персонала включают следующие методы.

(а) *Использование биографических данных.* Производится сбор биографических данных кандидата (как правило, кандидату предлагают заполнить анкету, предлагающую выбор одного ответа из нескольких предложенных), в том числе о его семье, детстве, жизненном опыте. Примером вопросов, предлагаемых анкетой, является наличие братьев и сестер, является ли он самым старшим или самым младшим из детей, его социальная активность, круг интересов, условия жизни и т.д. Затем производится анализ аналогичных жизненных обстоятельств успешных работников, в настоящее время выполняющих работу, аналогичную той, что предлагает вакансия. Затем путем сопоставления выявляют кандидатов, чьи биографические данные наиболее полно совпадают с данными успешного работника, им и предлагается занять вакансию. Этот метод основан на предположении, что личные характеристики человека — это результат его жизненного опыта и обстоятельств (например, если он самый младший ребенок в большой семье). Сторонники метода

биографических данных утверждают, что он основан на объективной информации, поскольку одни и те же вопросы задаются всем кандидатам, а ответы фиксируются в одинаковой сопоставимой форме. Кроме того, это недорогой метод отбора: анализ на сопоставимость может провести любой сотрудник. Но и этот метод не лишен недостатков.

- Он базируется на недоказанных психологических основах.
- Не существует очевидных методов выбора критериев для оценки кандидатов (т.е. для выявления *особых* жизненных обстоятельств, которые способствовали успеху нынешних работников).
- Существует вероятность, что кандидат утаит ряд своих жизненных обстоятельств.
- Отбор персонала на основе биографических данных может недобросовестно использоваться для того, чтобы обойти законодательство о равных возможностях в области занятости.
- Сбор биографических данных в большой выборке существующих успешных работников компании требует большого времени и неудобен с административной точки зрения.
- Жизненные обстоятельства и опыт человека, такие, как тип школы, которую он посещал (частная или общественная), место жительства, характер детских увлечений (и, следовательно, затраты на них) и прочее, как правило, определяются экономическим статусом родителей кандидата. Следовательно, использование биографических данных может несправедливо дискриминировать кандидатов — представителей бедного сословия.

(б) *Отбор методом «открытых дверей»*. Этот простой метод означает, что на работу принимается тот соискатель, который обратился в компанию первым и который обладает необходимыми для выполнения работы на вакантной должности квалификацией и опытом. Этот метод применяется, как правило, крупными универсальными магазинами, когда им необходимо в короткий срок набрать большое число работников (обычно перед Рождеством), а также компаниями, ищущими квалифицированных рабочих. В этом случае собеседование и тестирование не проводится. Вместо этого компания составляет подробнейшую и точнейшую спецификацию качеств работника с перечислением всех требований к уровню квалификации, знаний, опыту и личным характеристикам, необходимых для выполнения работы на вакантной должности. Первый кандидат, соответствующий этим детальным требованиям, автоматически

принимается. Если впоследствии кандидат доказывает свою несостоятельность, составленный список требований считается неверным и претерпевает существенные изменения, прежде чем быть предъявленным новому соискателю.

Преимуществами метода «открытых дверей» является его низкая себестоимость, устранение административной волокиты, устранение множества источников несправедливой дискриминации, а также тот факт, что руководство вынуждено заранее четко и ясно определить критерии отбора работника на занятие вакансии. Однако в равной степени кандидат может не соответствовать превалирующей в компании культуре или не вписаться в коллектив.

13. Нетрадиционные подходы

Имеются интересные исследования в области астрологии и графологии, направленные на отбор персонала. Несмотря на то, что их результаты небесспорны, они тем не менее представляют свежий взгляд на фундаментальную природу человека и проблемы процесса рекрутинга.

Графология

Графология — это исследование размера, формы почерка и манеры письма, в том числе расстояния между буквами, расположения слов на бумаге, угла наклона линий, давления при письме, имеющее целью предсказание личных характеристик человека, например, таких, как умение уделять внимание деталям, настойчивость и т.д. Сторонники графологии утверждают, что она дает объективную основу для оценки кандидатов (почерк человека не может сильно изменяться) и что разные графологи, как правило, одинаково или сходно оценивают почерк одного и того же человека. Однако этот метод страдает отсутствием сколько-нибудь серьезного научного подтверждения, а люди могут менять свой почерк (сделать его более аккуратным и твердым), чтобы создать более благоприятное впечатление, если они знают, что им предстоит графологическое испытание.

Астрология

Несмотря на отсутствие научных подтверждений существования связей между движением звезд и индивидуальным поведением и личностью человека, общественный интерес к астрологии исключительно высок. Многие газеты и журналы публикуют различные гороскопы на своих страницах, которые читает огромное количество

людей. Некоторые полагают, что публикация такого огромного объема материалов по астрологии уже само по себе обеспечивает сбывающиеся пророчества; многие люди знают свой зодиакальный знак и соответствующие психологические и психофизические характеристики. Следовательно, человек может описывать себя именно этими понятиями, если ему заданы вопросы о его поведении, взглядах, мыслях. Они даже могут отвечать на вопросы психометрических тестов в соответствии с тем, что должен испытывать человек данного знака зодиака. Это может создать ошибочное впечатление о якобы существующих взаимосвязях между результатами теста и характеристиками, приписанными данному знаку зодиака.

КОНСУЛЬТАТИВНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

14. Когда прибегают к консультированию

Консультативные собеседования проводятся с работниками компании, а не с кандидатами на занятие вакантной должности. Они изначально не направлены на получение информации, как отборочные собеседования, а используются, чтобы дать работнику совет или консультацию и обсудить возникшую проблему. По сравнению с отборочными собеседованиями, консультативные собеседования не имеют четкой, заранее определенной структуры, не требуют подготовительной работы, поскольку в основном роль интервьюера состоит в том, чтобы реагировать на обращение интервьюируемого.

Иногда в процессе собеседования по поводу жалобы или аттестации, работник, проводящий собеседование, решает заранее, какой линии поведения придерживаться и проводит собеседование как беседу, а не как поиск решения проблемы. Если менеджер пользуется уважением как исключительно знающий, собеседование в форме беседы может быть успешным, поскольку работник внимательно прислушивается к мнению менеджера о себе и его ожиданиях; однако беседа носит односторонний характер — менеджер в основном говорит, но получает мало информации о своем подчиненном.

15. Что такое консультирование

Консультирование — это процесс помощи человеку в осознании его чувств и отношения к возникшей проблеме, точная идентификация проблем, поиск решений или рекомендации о том, как справиться со сложившейся ситуацией. Необходимость в консультировании возникает, когда менеджер выслушивает жалобы работников, улаживает спо-

ры, проводит работу с теми, кто допустил неподобающее поведение, или помогает работникам преодолеть чрезмерный стресс. В процессе консультирования менеджер сталкивается с необходимостью:

- давать советы;
- способствовать изменению стиля поведения работника;
- обсуждать проблему, возникшую впервые или признанную тем, кто нуждается в консультации;
- помогать работнику принять трудное решение;
- добиваться признания ситуации, которую невозможно изменить;
- стараться изменить восприятие работником проблемы.

Задача консультирования — не навязывать свои решения, а скорее заставить человека самостоятельно преодолеть трудности и принять решение. Консультирование всегда должно проводиться в приватной обстановке, не прерываться звонками или визитами секретаря и т.д.

16. Методы консультирования

Существует два подхода к консультированию: директивный и недирективный. В случае *недирективного* консультирования работник, проводя собеседование, должен учитывать следующее.

(а) Только консультируемый может точно сформулировать свои проблемы.

(б) Наиболее эффективный способ раскрыть суть проблемы — поощрить вторую сторону говорить о том, что она желает обсудить.

(в) Решения проблем не будут найдены до тех пор, пока консультируемый полностью не согласится с предлагаемым решением, возникшим в ходе собеседования.

(г) Менеджер должен принимать ситуацию такой, какой она есть, а не такой, какой он желает увидеть ее. Так что цель собеседования понять и найти объяснение событиям, а не пытаться немедленно их изменить или исправить.

Директивное консультирование, наоборот, требует от консультанта взять инициативу разговора в свои руки и предложить методы решения проблем. Это предполагает:

(а) обобщить возможные последствия различных курсов развития событий;

(б) предложить к рассмотрению целый ряд решений проблемы.

(в) проложить путь к правильному решению.

Консультируемого следует убедить положиться на знания и опыт второй стороны, и в то же время все больше втягивать его в обсуждение. В конечном итоге именно консультируемый принимает окончательное решение.

17. Собеседование, направленное на решение проблемы

Несмотря на то, что многие менеджеры считают подобный подход несовместимым с их обычным стилем руководства, метод решения проблем гораздо полезнее для повышения уровня удовлетворенности работника своей работой, нежели любые другие методы. Независимо от того, проводится ли собеседование в связи с аттестацией работника или поступлением жалобы, подход, который поощряет работника высказать свою точку зрения и с помощью менеджера выработать план действий, гораздо скорее принесет положительный результат, нежели собеседование, в ходе которого менеджер пытается навязать работнику свой курс действий, основанный на недостаточной или ложной информации.

Собеседования с целью решения проблем проводить непросто — взаимоотношения по вертикали «менеджер—подчиненный» не предполагают прямого разговора. Наилучший способ преодолеть этот барьер — устранить физические признаки сложившихся взаимоотношений, например, беседовать, сидя на поставленных рядом стульях, а не находясь по разные стороны начальственного стола.

Менеджер должен попытаться не высказывать свою точку зрения в самом начале обсуждения. Если это произойдет, подчиненный намеренно начнет говорить только то, что соответствует точке зрения начальства, а не выскажет то, о чем он действительно думает. В крайнем случае можно использовать технику заинтересованного поддакивания. Чтобы подтолкнуть подчиненного к открытому высказыванию своей точки зрения, руководитель может молча кивать или поддакивать, демонстрируя, что он внимательно слушает говорящего, иногда он вставляет замечания поощряющего характера, чтобы подчиненный продолжил говорить или резюмировал бы все сказанное.

ДИСЦИПЛИНАРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

18. Определение

Дисциплинарное собеседование проводится в ответ на жалобу на неподобающую работу или поведение работника; его цель — выяс-

шить, может ли работник исправиться, и предупредить его. Не всегда можно четко провести разделительную черту между дисциплинарным и консультативным собеседованиями; разбор жалобы может окончиться тем, что работнику дадут совет, а не наложат дисциплинарное взыскание. Некоторые консультативные собеседования могут содержать завуалированную угрозу руководителя, который показывает, что не желает больше возникновения обсуждаемой проблемы.

19. Проведение дисциплинарного собеседования

Дисциплинарное собеседование — это лучшая возможность для менеджера показать, что работа его подчиненного перестала удовлетворять. Менеджер не должен автоматически применять меры дисциплинарного воздействия; им предшествует следующая процедура.

(а) Проверить факты; установить, на каком основании и кем вынесено суждение о неподобающей работе подчиненного.

(б) В процессе собеседования с подчиненным четко сформулировать претензии и указать их источник.

(в) Предоставить подчиненному любую возможность ответить; в некоторых компаниях принято привлекать на помощь подчиненному представителя профсоюза.

(г) На этом этапе может выясниться, что информация не так надежна, как казалось на первый взгляд, или обнаружатся смягчающие обстоятельства. Тогда менеджер в первом случае может пообещать выяснить все поточнее, а во втором случае продолжит собеседование уже как консультационное.

(д) Если менеджер сочтет, что подчиненный действительно виноват, то это следует довести до его сведения четко и обоснованно (желательно, в количественном выражении, например, «Ваша выручка составила на *x* % ниже среднего показателя по нашему цеху»).

(е) Затем менеджер сообщает подчиненному, что он намерен предпринять, например, сделать предупреждение, чтобы подчиненный исправил свою работу в течение месяца. Это предупреждение письменно фиксируется.

(ж) По прошествии месяца менеджер вновь вызывает работника для собеседования, независимо от того, исправился он или нет.

Эта процедура может на первый взгляд показаться слишком обременительной, но она справедлива и способна устранить неловкую ситуацию в случае, если поводом к дисциплинарному взысканию

послужила неверная информация. Это улучшает трудовые отношения в рамках организации. Обратите внимание, что в случае серьезных дисциплинарных проступков и/или срывов в работе (например, в случае, если работник не принял во внимание предупреждение, он может быть уволен) необходимо после собеседования направить работнику письменное предупреждение, официально указывающее ему на необходимость улучшить работу, а также поставить его в известность о возможных последствиях игнорирования предупреждения. Это предупреждение согласно требованию раздела Кодекса практики, посвященного дисциплинарным процедурам, должно излагать, в чем состоит вина работника, и указывать ему, что следует сделать, чтобы исправиться.

Контрольные задания к гл. 16

1. Какими способами можно улучшить надежность и ценность отборочного собеседования?
2. Что представляет собой стрессовое собеседование?
3. Каковы цели отборочного собеседования?
4. Какого типа вопросов следует избегать в процессе проведения отборочного собеседования?
5. Каким образом интервьюер должен оценивать личность кандидата на вакансию?
6. Каковы преимущества и недостатки группового собеседования?
7. Дайте определение понятию «биографические данные». Как можно их использовать в интересах отбора персонала?
8. Что представляет собой собеседование с целью решения проблем, в каких случаях оно используется?
9. Чтобы помочь отдельным работникам решать возникающие проблемы, руководители могут использовать консультационные собеседования. Каким образом следует проводить подобные собеседования, чтобы обеспечить их эффективность?
10. Один из ваших работников систематически опаздывает на работу, несмотря на ваши предупреждения. Сейчас это стало вызывать трения в рабочем коллективе. Объясните, каким образом вы взялись бы за решение этой проблемы.

17

АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ АТТЕСТАЦИИ

1. Определение

Аттестация — это вынесение суждения об эффективности работы сотрудника, основанного не только на его производительности труда. Иногда аттестацию называют рейтингом заслуг (достоинств), но преимущественно в тех случаях, когда речь идет только о выборе кандидатур, достойных повышения заработной платы или вознаграждения.

Каждый менеджер непрерывно составляет мнение о своих подчиненных и в этом смысле аттестует их. Однако термин «аттестация» в управлении персоналом обозначает официальную и систематическую процедуру оценки работников, осуществляемую в установленной и унифицированной форме и через определенные промежутки времени.

2. Цель аттестации

Основными целями аттестации являются:

(а) оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;

(б) определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;

(в) выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;

(г) мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

3. Типы аттестации

Аттестация, как правило, категоризируется по трем типам.

(а) *Оценка деловых характеристик работника*, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем.

(б) *Оценка потенциала работника*, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения.

(в) *Оценка размера вознаграждения* производится для определения размера следуемой работнику прибавки. По установившейся практике размер заработной платы обсуждается всегда после того, как рассмотрена эффективность деятельности и потенциала работника в двух аспектах.

- Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы. Если бы одновременно обсуждался и вопрос оплаты его труда, то он стал бы в разговоре преобладающим.
- В конечном итоге размер заработной платы определяется соотношением спроса и предложения на рынке труда. При этом недостаток в компании работников определенной квалификации может заставить компанию установить работнику высокий уровень оплаты труда совершенно независимо от реальной пользы, которую он приносит.

4. Методы оценки

Существует множество различных схем аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих схем.

(а) *Ранжирование*, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.

Использование этого метода аттестации не представляет большой трудности для руководителя, особенно если число его подчиненных невелико; а кроме того, результаты ранжирования, проведенного несколькими руководителями, хорошо знающими своих

подчиненных, практически всегда совпадают. Ранжирование можно использовать для определения размера оплаты труда и до некоторой степени определения путей более эффективного использования работника, но только не для определения потребностей в обучении или обеспечения мотивации. Однако, хотя данный метод аттестации и распределяет работников по степени их заслуг и достижений, он не позволяет установить, насколько велико различие между самым достойным и самым плохим работником.

(б) *Классификация*, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.

Эта схема аттестации хорошо зарекомендовала себя в однородной группе подчиненных, ее результаты обычно бывают согласованными, т.е. при осуществлении ее несколькими «оценщиками» результат часто совпадает. Однако при применении этой схемы часто срабатывает принцип избежания крайних категорий, т.е. большинство работников относят к серединным категориям, а в крайние категории — самый хороший и самый плохой работник — попадают лишь единицы. Для преодоления этой тенденции иногда применяется обязательное распределение — менеджерам просто указывают на необходимость заполнения всех пяти категорий в соответствующих пропорциях.

Плохие работники	Работники ниже среднего уровня	Средние работники	Работники выше среднего уровня	Отличные работники
10%	20%	40%	20%	10%

Обязательное распределение по пяти категориям, однако, является неподходящим способом оценки работников, если их общая численность не превышает 40 чел. В целом у классификации как схемы аттестации персонала те же достоинства и недостатки, что и у ранжирования.

(в) *Шкала оценок* — наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику. Пример стандартной формы аттестации с использованием шкалы оценок приведен в приложении 2.

Здесь вместо того, чтобы присваивать пунктом шкалы значения «слабый», «ниже среднего» и прочие, им дают более смысловые определения (как в приложении 2), чтобы обеспечить согласованность оценок в случае, если аттестация проводится несколькими участниками. Кроме того, определения даются и факторам, а кроме того, конце стандартной формы отводится место для замечаний менеджера и его рекомендаций по поводу дальнейшей судьбы аттестуемого подчиненного.

Эта схема аттестации может быть использована для установления размера вознаграждения, определения перспектив использования или необходимости обучения работника. Эту схему практически невозможно использовать для мотивации работника, который может быть уязвлен результатами оценки его личности и начать возражать против шкалы оценок вместо того, чтобы вести конструктивный разговор о преодолении своих недостатков.

Метод шкалы оценок в некотором смысле представляет известную опасность, поскольку дает ложное представление об анализе и точности. Если вы хотите, чтобы эта схема аттестации работала успешно, следует направить на обучение менеджеров, призванных пользоваться этой схемой, и тщательно проанализировать включаемые в стандартную форму аттестации факторы. При этом часто обнаруживаются ошибки и выявляются пути их исправления, что описано в п. 5 данной главы.

(г) *Метод открытой аттестации* представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах. Данный метод известен во множестве вариаций, наиболее общепринятая из них — попросить менеджера дать ответы на четыре вопроса о своем подчиненном.

- Каковы сильные стороны работника в том, что относится непосредственно к его работе?
- Каковы слабые стороны работника в том, что относится непосредственно к его работе?
- Каким потенциалом обладает работник в отношении продвижения?
- Требуется ли работнику обучение?

Другой подход заключается в том, чтобы поручить менеджеру составить список работ, выполненных подчиненным за прошедший год, и предложить действия, направленные на улучшение эффективности его работы. В некоторых компаниях заведено правило, при котором все работники одновременно составляют списки проделанной за год работы (собственные версии) и на их основании предлагают свой перевод на новую должность или обучение, которые, по их мнению, будут полезны для их карьерного роста. И прежде чем проводить аттестационное собеседование, работники и их руководители обмениваются составленными ими списками.

Открытый метод нельзя использовать непосредственно для определения размера оплаты труда, но он очень эффективен для других целей аттестации. Этот метод требует гораздо больше умственных усилий, чем прочие методы аттестации, и, вероятно, он является самым лучшим, позволяя при отсутствии четкой структурированности должностных обязанностей работников выявить определяющие различия в эффективности их работы. В противоположность этой схеме аттестации шкалу оценок легче заполнить, и она представляется более подходящей, если подчиненные выполняют приблизительно одинаковую, в основном рутинную работу.

(д) *Шкала ожидаемых моделей поведения* представляет собой небезынтересную разработку в области методов аттестации персонала. Этот подход, который иногда именуется техникой BARS (от *англ.* — Behaviourally Anchored Rating Scale — «Шкала оценок характерного поведения». — *Прим. пер.*). Этот метод требует от руководителя выбора тех вариантов поведения подчиненного, которые аттестующий считает типичными для данного работника. Например, руководитель аттестуемого работника в графе «Способность противостоять стрессу» должен выбрать один из предложенных вариантов ответа на вопрос, начинающийся словами: «Я ожидаю, что данный работник в условиях стресса будет вести себя следующим образом». Далее следуют варианты ответов, например:

- сохранит спокойствие 5
- будет расстроен 4
- проявит раздражительность 3
- будет действовать беспорядочно 2
- полностью потеряет контроль над собой 1

Напротив каждого варианта ответа, как мы видим, указано соответствующее количество баллов, показывающих относительную желательность такого варианта поведения. Так, в данном примере, вари-

ант «будет расстроен» в условиях стресса оценивается четырьмя баллами по сравнению с одним баллом в случае, если работник в условиях стресса «полностью теряет контроль над собой», что, конечно, гораздо хуже.

Выбранный вариант поведения считается типичным для поведения данного работника.

Система BARS считается сложной, требующей определенных затрат времени и трудна в практическом применении. Связанные с ней проблемы заключаются в следующем.

- Каким образом выбрать категории поведения в каждой ситуации (их называют разброс поведения), которые обеспечат эффективную оценку работника.
- Формулировка примеров желательного и нежелательного поведения в пределах каждой категории требует специальных навыков и знаний.
- Трудно решить, сколько именно баллов следует присудить каждому варианту поведения в пределах каждой категории (т.е. определить «верное» число баллов напротив каждого из описаний ожидаемого поведения).

Все схемы аттестации требуют оценки работников относительно требований выполняемой ими работы, таким образом, необходимо иметь готовые квалификационные требования, содержащие как можно более точно определенные стандарты эффективности выполнения работы.

5. Проблемы метода шкалы оценок

При использовании для аттестации метода шкалы оценок полученные результаты будут ненадежны в следующих случаях.

(а) Менеджеры часто стремятся избежать использования крайних пределов рейтинга.

(б) У каждого менеджера могут быть свои стандарты оценки, на которые иногда влияет их личное предубеждение против кого-либо из работников.

(в) Каждый менеджер может вкладывать разный смысл в названия факторов, например, такие, как сотрудничество и инициатива, если только каждый фактор не имеет четкого определения.

(г) Результаты такой аттестации скорее несут на себе сильнейший отпечаток недавнего поведения аттестуемых работников, чем отражают оценку их работы за целый период.

(д) На решения руководителя может сильнейшим образом влиять конкретное благоприятное или неблагоприятное качество работника, что и приведет к завышению или занижению оценки работника (явление ореола).

(е) Разработка шкалы оценок, подходящей для аттестации всех работников организации, представляется довольно сложной задачей. Например, шкала, показанная в приложении 2, является совершенно неподходящей для деловой оценки менеджеров.

Эти проблемы можно преодолеть, если профессионально определить факторы и содержание рейтинга, а также обучить менеджеров применению этой схемы аттестации.

6. Цель аттестации

В последние годы необходимость проведения официальных аттестаций подвергается сомнению, в основном из-за того, что они постепенно превращаются в рутинную процедуру заполнения форм, при этом менеджеры нередко просто переписывают формы, заполненные ими в прошлые годы.

Уже отмечалось, что руководитель в процессе работы постоянно должен формировать суждения о своих подчиненных, оценивая их достоинства и отмечая слабые стороны, а также решая, улучшит ли обучение эффективность их работы или позволит использовать в других видах деятельности. Руководитель должен предпринять шаги по переводу подчиненного в другое подразделение в соответствии с оценкой этого работника и должен быть готов предоставить письменное обоснование перевода или представить аттестацию работника, если, например, работник подал просьбу о повышении. Однако общее мнение состоит в том, что ежегодная встреча руководителя с подчиненным ему работником для обсуждения его работы является полезным мероприятием, поскольку обеспечивает официальное признание усилий и достижений работника за отчетный период.

7. Аттестационное собеседование

Во многих компаниях аттестация представляет собой односторонний засекреченный процесс; в этом случае она может достичь только первых трех приведенных выше целей аттестации, но не может быть использована для мотивации, так как для этого требуется анализ эффективности труда работника.

Двусторонняя и открытая процедура аттестации требует проведения аттестационного собеседования менеджером с подчиненным, с использованием методик, рассмотренных в предыдущей главе.

Обычно самым рекомендуемым является подход, направленный на поиск решения проблем; он поощряет подчиненного свободно обсуждать свои достижения и провалы за отчетный период. Самокритика подчиненного в ходе собеседования с гораздо большей вероятностью будет способствовать устранению им недостатков в работе, нежели критика со стороны руководителя.

Но считается, что во многих компаниях сложившиеся между менеджерами и их подчиненными отношения не располагают к проведению собеседования с целью поиска решения проблемы. В этом случае на собеседовании подчиненный будет стремиться скрыть свои промахи, а не обсудить их с целью устранения. Руководители, которые располагают временем, терпением, навыками общения и умением и опытом ведения собеседований, помогающих в решении проблемы, встречаются достаточно редко. Более того, одной из функций руководителя является оценка работы подчиненных и информирование их о своих выводах; подчиненные знают, что менеджер имеет право и будет делать именно это, и если он, по их мнению, стремится избежать этой обязанности, они перестают уважать его.

При проведении аттестационного собеседования менеджер должен придерживаться следующих рекомендаций.

(а) Начинать собеседование следует с указания его причин, критериев оценки, которые компания выбрала для использования, а также утверждения, что цель этого мероприятия — улучшить эффективность работы аттестуемого, а вовсе не запугать или встревожить его.

(б) Признанием положительных аспектов работы аттестуемого за отчетный период постараться создать непринужденную атмосферу.

(в) Высказать свое мнение о работе подчиненного и выяснить его соображения по улучшению ее эффективности. Этот вопрос может выявить основные трудности, которые подчиненный может испытывать в своей работе, если же нет, то тема низкой эффективности работы аттестуемого должна затрагиваться очень осторожно, руководителю следует сосредоточивать внимание не на личных промахах подчиненного, а на проблемах его участка работы.

(г) Следует выявить причины возникновения проблем и проследить истоки конкретных промахов подчиненного.

(д) Следует обеспечить наличие во время собеседования всей необходимой информации, относящейся к данному работнику (аттестующий должен познакомиться с подробностями производственных инцидентов, если они имели место, или примерами низкой эффективности работы аттестуемого).

(е) При аттестации работников одной категории следует применять одинаковые критерии, избегать проявлений фаворитизма, недолюбливания и субъективности при толковании объективных данных о работе аттестуемых.

УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДОМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

8. Введение

Управление методом оценки эффективности (УМОЭ) — это система, которая направлена на повышение эффективности деятельности компании и мотивацию, оценку и обучение работников путем интегрирования их личных целей с задачами и целями компании. Работники совместно со своим руководителем определяют, в чем должны заключаться задачи их деятельности на предстоящий период. В идеале задачи должны быть выражены в четкой количественной форме и взяты из ключевых областей работы, т.е. следует выбрать те задачи, которые при их успешном выполнении приведут к успеху всей работы. В конце периода работник и менеджер совместно обсуждают выполненные и невыполненные задачи.

9. Преимущества

Управление методом оценки эффективности направлено на стимулирование работника к участию в управлении компанией и повышение уровня удовлетворенности работой, поскольку дает работнику чувство достигнутого и вовлеченности в общую работу компании. Менеджер может оценить работника по его конкретным достижениям, а не просто высказывая субъективное мнение о его работе. В процессе обсуждения может встать вопрос о необходимости обучения работника на внутрифирменной основе в начале или конце отчетного периода. Прочие преимущества управления методом оценки эффективности приводятся ниже.

(а) Работники вынуждены серьезно обдумать свою роль и задачи, причину необходимости решения этих задач и наилучшие пути их решения.

(б) Уточняются цели и выявляются критически важные элементы работы.

(в) Работники и их руководители вынуждены сотрудничать, тем самым осуществляется координация деятельности разных уровней

руководства, подразделений и происходит согласование долгосрочных и краткосрочных целей компании.

10. Недостатки управления методом оценки эффективности

Многие менеджеры и работники полагают, что постановка общих целей и собеседования с целью обсуждения эффективности выполнения работы довольно трудны для практической реализации и иногда не согласуются с общим стилем управления, принятым в компании. Описанная система со временем может деградировать до формализованной рутинной процедуры, когда действия менеджера сводятся к простому инструктированию работника о том, на каких целях ему следует сосредоточиться. Очень часто поиск новых целей, которые предполагают некоторое дерзание, вызов, сталкивается с большими трудностями, и в этих условиях система может провоцировать эгоистические действия, идущие в ущерб общей работе группы. Другие проблемы сводятся к следующему.

(а) Практически невозможно выразить в количественных показателях эффективность выполнения некоторых видов деятельности, которые по природе своей не имеют количественного выражения (например, обязанности по консультированию, работа портье).

(б) Внимание и усилия сосредоточиваются на краткосрочных поддающихся измерению задачах, при этом игнорируются не гораздо более важные, а менее точные с количественной точки зрения долгосрочные цели.

(в) Трудности, возникающие вследствие того, что перед подчиненными ставят цели, но не предоставляют ни ресурсов, ни информации и ни полномочий, необходимых для их достижения.

11. Эффект управления методом оценки эффективности

В настоящее время лишь немногие компании в полной мере практикуют УМОЭ, однако этот управленческий метод оставил хорошее наследие в виде схем аттестации, выросших из него. В рамках этих схем достижению поставленных целей придается гораздо большее значение, чем таким абстрактным неконкретным понятиям, как затраченная энергия работника, сотрудничество, инициатива и т.д. Именно этот метод управления стимулировал компании к использованию открытой аттестации и проведению аттестационных собеседований. Иногда жалование и дополнительные льготы высшего звена руководства компании также определяются эффективностью достижения целей, поставленных перед ними на прошедший год.

12. Управление эффективностью деятельности

Это понятие означает интеграцию достижений работника в процесс оценки его труда. Управление эффективностью деятельности включает оценку производительности, постановку целей для отдельных работников и целых подразделений, реализацию соответствующих программ внутрифирменного обучения и установление уровня оплаты труда в зависимости от эффективности работы. В эту схему могут также включаться оценка (аттестация) менеджеров их подчиненными, коллегами, сотрудниками других отделов (возможно, даже клиентами компании).

ОЦЕНОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ

13. Оценочные центры

Оценочный центр представляет собой особую форму аттестации, цель которой — выявить потенциал работника для продвижения его по карьерной лестнице. Центр представляет собой серию упражнений, таких, как групповое обсуждение без лидера, ролевые игры, деловые игры и подготовка десятиминутных речей. При этом группу кандидатов на продвижение собирают в относительно изолированном помещении (например, в загородном отеле), где они в течение одного-трех дней проходят все эти испытания. Оценкой их действий занимаются специально подготовленные менеджеры компании. Иногда оценочные центры используют для первоначального отбора руководителей среднего звена, менеджеров и торгового персонала.

Преимущества оценочных центров заключаются в следующем.

(а) Они позволяют получить о кандидатах гораздо больше информации, нежели при собеседовании.

(б) Оценочные центры создают подходящую обстановку для оценки навыков кандидатов в межличностном общении, например, силы убеждения, настойчивости, способности противостоять стрессам, коммуникационных способностей и т.д.

(в) У кандидатов имеется достаточно времени, чтобы освоиться, «войти» в процесс оценки и тем самым избавиться от нервозности, которая в противном случае могла бы помешать им проявить свои лучшие качества.

(г) Само по себе участие в работе оценочного центра может быть весьма полезным и интересным познавательным опытом для кандидатов.

(д) Этот метод в принципе обеспечивает большую вероятность отбора удовлетворительных кандидатов, чем любой другой метод отбора.

Проблемы, связанные с оценочными центрами, можно свести к следующему.

(а) Это достаточно дорогостоящий метод, поскольку для того, чтобы он эффективно работал, все должно быть очень тщательно и профессионально подготовлено; кроме того, следует учитывать специфические требования компании. В дополнение к этому большое количество менеджеров, являющихся оценщиками, прерывают основную работу и тем самым растрачивают драгоценное управленческое время.

(б) Утверждается, что личностные характеристики, исследуемые на примере выполнения заданий оценочного центра (многие из которых составлены в психологическом отношении профессионально) не могут быть точно измерены даже за три-четыре дня.

(в) Оценщики могут не быть полностью знакомы с деталями работы, которые должны будут выполнить успешные кандидаты. Отсюда — вероятность неверной оценки или оценки не тех качеств, которые больше всего необходимы в контексте данной работы.

(г) Оценка личности кандидата и прочих его характеристик должна неизбежно нести на себе отпечаток некоторой субъективности оценщика, в частности, системы ценностей, которой он руководствуется, принимая решения и оценивая.

Контрольные задания к гл. 17

1. Каковы основные цели аттестации?
2. Рассмотрите метод аттестации при помощи шкалы оценок.
3. Опишите систему оценки эффективности BARS.
4. Каковы трудности при проведения аттестационного собеседования?
5. В чем состоят основные преимущества и недостатки управления методом оценки эффективности?
6. Что представляют собой оценочные центры?
7. За что процедура оценки эффективности деятельности часто подвергается критике как теми, кого аттестуют, так и теми, кто аттестует? Какие практические и эффективные в отношении затрат шаги можно предпринять, чтобы гарантировать минимальную критику?
8. (а) Каковы основные особенности эффективной системы аттестации персонала?
   (б) Обсудите недостатки всех систем аттестации.

18

ПРОДВИЖЕНИЕ, ПЕРЕВОД, ПОНИЖЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ, ВЫХОД НА ПЕНСИЮ

ПРОДВИЖЕНИЕ

1. Определение

Продвижение — это перемещение работника в пределах компании с одной работы на другую, более важную и ответственную и, как правило, с более высокой оплатой. Зачастую новая работа имеет более высокий статус и сопровождается получением дополнительных льгот и привилегий. Цель продвижения — улучшить использование и мотивацию работника. Существует два основных пути, которыми компания может осуществлять продвижение своих работников.

(а) По решению руководства работника отбирают для продвижения на основании информации о нем, уже известной руководству компании. Это быстрый и недорогой метод продвижения, он очевидно хорошо подходит для мелких компаний или для таких видов работ, для исполнения которых имеется лишь небольшое число хорошо известных кандидатов. В крупных компаниях такой метод продвижения может вызвать недовольство персонала, поскольку решение о продвижении держится в секрете, и кандидат лишен возможности продемонстрировать или подтвердить свою квалификацию на соответствие предполагаемой должности. В любом случае, успех применения этого метода зависит от наличия тщательно формируемых и своевременно обновляемых кадровых записей о послужных списках сотрудников, которые могут использоваться руководством для отбора кандидатов.

(б) Объявление конкурса на замещение вакантной должности с приглашением всех желающих выставить свои кандидатуры. Далее со всеми или с некоторыми кандидатами проводится собеседование, и в результате выбирается один кандидат на замещение вакантной должности. Это достаточно затратный по средствам и времени ме-

тод, но он особенно пригоден для крупных организаций, в которых руководство просто не может лично знать всех возможных кандидатов на замещение. Этот метод не опирается на использование кадровых записей и, поскольку он носит открытый характер, воспринимается сотрудниками организации как более справедливый, чем метод продвижения, основанный на односторонних решениях руководства организации. В государственном секторе продвижение работников практически повсеместно осуществляется на основе конкурсного метода.

2. Продвижение и мотивация

Проведение компанией политики продвижения персонала, как правило, способствует повышению морального удовлетворения работников, получивших повышение. Однако в случае, если процесс продвижения организован неграмотно и его результаты воспринимаются как несправедливые, это вызывает мощное чувство недовольства среди работников. Поэтому при формировании механизма продвижения следует принимать в расчет следующие соображения.

(а) Критерии, на основании которых принимается решение о продвижении, должны быть справедливыми — как правило, это сочетание таких факторов, как личные способности кандидата, стаж его работы, наличие соответствующего опыта.

(б) Сам метод должен быть честным и справедливым.

(в) Отбор кандидатов для продвижения должен основываться на аттестации работника его прежним и нынешним руководством.

(г) Предлагаемое кандидату вознаграждение должно прежде всего соответствовать характеру и ценности самой работы, а не тому уровню, которым, по мнению руководства, может быть удовлетворен данный кандидат.

(д) С теми работниками, чьи кандидатуры по каким-либо причинам были отклонены, следует обращаться с симпатией и пониманием.

(е) В процессе продвижения не должно быть места дискриминации.

ПЕРЕВОД НА ДРУГУЮ ДОЛЖНОСТЬ

3. Определение

Перевод — это перемещение работника в пределах компании с одной должности на другую, примерно равную по значимости, статусу и уровню оплаты труда.

Отбор кандидатур для перевода

Для того чтобы успешно управлять человеческими ресурсами, нередко приходится осуществлять перевод работников с одной должности на другую — иногда из-за изменения требований к выполнению работы, а иногда потому, что работник на своем прежнем месте чувствовал себя несчастным и не получал удовлетворения от работы.

В некоторых компаниях существует традиция переводить наименее успешных работников из одного подразделения в другое, при этом перевод воспринимается коллективом как дискредитация работника, выражение недовольства им, особенно если перевод осуществляется практически сразу после предупреждения работника о переводе и без всяких объяснений причин со стороны руководства. И нередко работник может предпочесть этим унизительным переводам уход из компании.

В других компаниях перевод рассматривается как средство развития перспективного работника путем предоставления ему возможности накопить опыт работы на нескольких участках. В некоторых компаниях (но их меньшинство) объявляется о всех вакансиях и рассматриваются кандидаты, для которых занятие вакантной должности представляет скорее перевод, нежели продвижение.

4. Кадровая политика в области перевода на другую должность

Переводы на другую должность могут повысить уровень удовлетворенности работников и способствовать более эффективному использованию человеческих ресурсов в случаях, если:

(а) перевод рассматривается как результат повторного отбора;

(б) работнику объясняются причины и необходимость перевода;

(в) к плохим работникам никогда не применяют тактику перевода на другую должность;

(г) полностью и тщательно рассматриваются просьбы работников о переводе на другую должность;

(д) ни одного работника не переводят в другой район без его согласия;

(е) работнику, которого переводят в другой район страны, предоставляется финансовая помощь от компании для покрытия расходов на переезд, обустройство на новом месте и проч.

ПОНИЖЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ

5. Определение

Понижение в должности — это перемещение работника в пределах компании на более низкую и менее важную должность. Обычно, если не всегда, понижение в должности сопровождается снижением уровня оплаты труда. Работник может быть понижен в должности по ряду причин.

(а) Его нынешняя должность может быть упразднена или стать менее важной вследствие реорганизации компании.

(б) Может создаться ситуация, когда работник, по мнению руководства, уже не в состоянии эффективно выполнять свои нынешние должностные обязанности.

Понятно, что понижение в должности практически всегда негативно сказывается на работнике, за исключением случаев, когда это делается по просьбе самого работника.

(а) Работник может почувствовать себя униженным и оскорбленным.

(б) Он может стать источником недовольства в компании.

(в) Другие работники утратят веру в справедливость своей компании.

Работник, увольняющийся из-за понижения в должности, может жаловаться на несправедливое увольнение в рамках специального раздела в трудовом законодательстве, именуемого «конструктивное увольнение» (см. п. 19.5).

ВЫХОД НА ПЕНСИЮ

6. Возраст выхода на пенсию

Согласно трудовому законодательству работник имеет право на получение государственного пенсионного обеспечения в возрасте 65 лет (мужчины) и 60 лет (женщины). В прошлом пенсионная политика также придерживалась указанных возрастов, хотя в некоторых отраслях государственного сектора мужчинам предоставлялось право выхода на пенсию по достижении 60 лет. Согласно Закону 1986 г. о дискриминации по половому признаку установление работодателем разного возраста выхода на пенсию для мужчин и женщин считается незаконным.

Существует две точки зрения на проблему выхода на пенсию. Согласно одной установленный возраст — это только минимум, а работнику, который в этом возрасте способен выполнять свои обязанности, может быть позволено продолжать работу. В основе другой лежит твердое убеждение, что по достижении пенсионного возраста выход в отставку обязателен.

Гибкая схема выхода на пенсию

(а) Преимущества.

- Многие работники и после достижения пенсионного возраста достаточно крепки и активны и могут выполнять свою работу. Продолжая работать, они получают финансовую выгоду, а работодатель в свою очередь использует их опыт и знания.
- Вследствие этого несколько облегчается финансовое бремя, падающее на пенсионный фонд компании.

(б) Недостатки.

- В какой-то момент работодатель может решить, что работник в силу своего возраста уже больше не может выполнять свою работу; однако сам работник может быть не согласен с этим; он может даже обвинить руководство в фаворитизме, если другой работник, более старшего возраста, продолжает работать.
- Если работники, достигшие пенсионного возраста и занимающие высокие посты, не торопятся уйти в отставку, это может застопорить процесс продвижения, вследствие чего может начаться отток перспективных работников в другие компании.
- Работник, не имеющий представления о том, когда ему предложат уйти, не может с полной эффективностью планировать для себя выход на пенсию.
- Компания не может эффективно подготовить план использования человеческих ресурсов, если возраст выхода в отставку определен нечетко.

Жесткий срок выхода на пенсию

Компания, в которой установлен фиксированный возраст выхода в отставку, следит, чтобы все работники, достигшие этого возраста, покидали свои посты, хотя иногда некоторым работникам может быть предложено повторное трудоустройство на менее важную должность и на ограниченный период времени.

(а) Преимущества.

- Работникам легче планировать выход на пенсию.
- Отпадает необходимость в унижающей и нередко несправедливой оценке работы немолодого сотрудника.
- Компания имеет возможность более точного планирования на перспективу.
- Не затрудняется процесс продвижения перспективных работников.

(б) Недостатки.

- В результате фиксированного возраста выхода в отставку компания может лишиться ценного опытного работника, хотя в некоторых компаниях такие работники привлекаются в качестве консультантов.
- Это несправедливо по отношению к работнику, у которого низкий уровень пенсионных накоплений в компании вследствие, например, короткого стажа работы в этой компании.

Контрольные задания к гл. 18

1. Рассмотрите два метода продвижения персонала, которыми могут воспользоваться компании.
2. Какова связь между продвижением и мотивацией?
3. Каким образом перевод на другую должность может способствовать повышению удовлетворенности работой?
4. Обобщите относительные достоинства гибкой и фиксированной схем выхода на пенсию.

19

УХОД ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ И УВОЛЬНЕНИЕ

КОНТРАКТ О РАБОТЕ ПО НАЙМУ

1. Юридические аспекты

Контракт о работе по найму составляется в случае, если в обмен на выплату заработной платы работник предоставляет себя в распоряжение работодателю на оговоренный период времени (часы работы). Работодатель имеет юридическое право определять действия работника и устанавливать порядок выполнения работы, а работник обязан ставить интересы работодателя превыше своих собственных интересов. Работник также должен гарантировать, в письменной или устной форме, свою компетентность выполнять предоставленную работодателем работу.

Согласно Закону 1993 г. о реформе профсоюзов и правах найма работодатель должен четко указать в письменной форме условия работы; прочие условия могут быть предусмотрены в письменной, устной форме или вследствие установившейся практики в данной конкретной отрасли или в отношении данной работы (должности).

Контракт о работе по найму должен содержать *специальные условия*, которые точно определяют размер оплаты труда, часы работы, *подразумеваемые условия*, которые вытекают из специфики взаимоотношений, традиций и практики, сложившихся в данной отрасли, а также предусмотренные законом условия, например, требование обеспечения работодателем безопасных условий работы, не вредящих здоровью работника. Подразумеваемые условия не могут перевесить специальных или предусмотренных законом условий найма. Контракт может быть оформлен в виде письма-назначения, письменной декларации условий работы или в ином виде (например, в крупных компаниях работнику выдается справочник, содержащий подробную информацию о деятельности компании, ее политике в отношении своих работников, о системе наказаний и поощрений). Контракт о работе по найму может быть сформулирован в устной

форме, но при этом должен быть зафиксирован в письменном виде в течение восьми недель с момента вступления нового работника в должность.

2. Завершение контракта

Контракт о работе по найму может быть расторгнут по инициативе любой из сторон, т.е. как работодателем, так и работником. При этом сторона, желающая расторгнуть контракт, должна четко указать дату его желаемого расторжения. Если в самом контракте специальные условия не оговаривают, за сколько дней следует уведомить вторую сторону о расторжении контракта, то этот срок может быть определен в соответствии со сложившимися в данной области традициями или на основе соответствующих судебных прецедентов. Во многих случаях придерживаются правила, что периодом уведомления должен быть временной интервал, за который выплачивается заработная плата или жалованье, например, наемный работник, которому заработная плата выплачивается один раз в месяц, должен за один месяц уведомить работодателя о своем желании расторгнуть контракт о работе по найму.

Многие сложности, связанные с отсутствием четкого указания на период уведомления, могут быть с легкостью преодолены на основании Закона 1978 г. о защите прав наемных работников (о консолидации). Этот Закон устанавливает минимальный период уведомления, который применим после того, как работник непрерывно проработал на работодателя в течение четырех недель. До истечения этого времени период уведомления, если иного не предусмотрено специальными условиями контракта о работе по найму, определяется существующими традициями или судебным прецедентом. Закон гласит, что после четырех недель непрерывной работы, работник обязан уведомить работодателя о желании расторгнуть контракт как минимум за одну неделю. Со своей стороны работодатель должен уведомить работника о намерении расторгнуть контракт о работе по найму в следующие сроки в зависимости от продолжительности стажа работника:

- через четыре недели с момента начала работы — за одну неделю;
- при стаже работы два года — за две недели;
- при стаже работы три года — за три недели;
- и так далее до 12 недель при стаже работы 12 лет.

И это лишь минимальные периоды уведомления, а если четко указанный в контракте или исторически сложившийся в отрасли срок

уведомления превышает эти минимальные сроки, то превалировать будут более длительные сроки уведомления. При этом Закон не затрагивает права работодателя на увольнение работника без всякого уведомления при определенных условиях, как и не затрагивает права работодателя и работника договориться о расторжении контракта о работе по найму в удобные для обеих сторон сроки.

УХОД ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ

3. Определение

Уход по собственному желанию имеет место, когда работник заранее предуведомляет работодателя о своем намерении расторгнуть контракт о работе. Минимальный период уведомления может определяться в данном случае как сложившимися традициями, так и регламентироваться Законом о защите прав наемных работников, т.е. составлять одну неделю, а также это может быть период времени, оговоренный в специальных условиях контракта. Закон не обязывает наемного работника, подающего заявление об уходе, сообщать работодателю о причинах подобного решения. В течение периода с момента уведомления работодателя, когда работник еще остается на работе, он продолжает находиться в распоряжении работодателя.

4. Отношение к работнику, подавшему заявление об уходе

Иногда уход по собственному желанию представляет собой завуалированное увольнение, т.е. работнику дается возможность «сохранить лицо» вместо унизительного увольнения. Это не вызывает возражений, если работнику есть куда уходить, но если он не подыскал места работы, то может столкнуться с трудностями при попытке получить пособие по безработице. И работник должен быть заранее предупрежден об этом до того, как даст согласие на отставку.

Когда работник подал заявление об уходе, менеджер обязан провести с ним собеседование, так называемое финальное интервью. В ходе собеседования менеджер пытается выяснить причины ухода работника, возникали ли у него проблемы в связи с методами работы или коллегами, или, возможно, рабочая атмосфера казалась ему неблагоприятной и т.д. Хотя многие работники могут не быть полностью откровенными в том, что касается причин их ухода, их ответы,

возможно, прольют свет на общее мнение рабочего коллектива и тем самым будут способствовать сокращению текучести кадров.

УВОЛЬНЕНИЕ

5. Определение

Увольнение — это окончание работы по найму по инициативе: а) работодателя, с предупреждением или без предупреждения, б) работника, подающего в отставку, с уведомлением или без уведомления работодателя, когда работодатель своим отношением к работнику показывает нежелание быть связанным с ним контрактом с работе по найму (этот случай называется косвенным увольнением и означает, что работодатель ведет себя по отношению к работнику так, что последнему не остается ничего иного, как оставить работу) и в) в случае, когда работник не сумел возобновить контракт о работе по найму, срок действия которого истек.

6. Увольнение без предупреждения

Этот тип увольнения носит название скорое увольнение. Как правило, работодатель обязан заблаговременно предупредить работника об увольнении на основании условий контракта, но в редких случаях, поведение работника носит такой характер, что работодатель имеет право по закону уволить его без всякого предупреждения. Примеры подобного неподобающего поведения работника, которое может привести к увольнению без предупреждения, могут быть следующими.

(а) Отказ выполнять должностную инструкцию, если этот отказ носит достаточно серьезный характер, позволяющий сделать вывод об отказе исполнять контрактные обязательства; при этом случайный отказ под влиянием плохого настроения не может служить причиной немедленного увольнения, если только подобное поведение не будет повторяться.

(б) Серьезное пренебрежение своими служебными обязанностями, халатность.

(в) Отсутствие на рабочем месте без разрешения руководства или без уважительной причины.

(г) Поведение и действия в частной жизни, которые могут негативно повлиять на бизнес работодателя, например, ведение конкури-

рующего бизнеса или дискредитирующее поведение, которое может оттолкнуть клиентов от компании работодателя.

(д) Нечестность по отношению к работодателю.

(е) Проявление насилия в отношении работодателя или других работников компании.

Из приведенных примеров видно, что имеется тема для дискуссий, что считать неподобающим поведением в каждом конкретном случае, а также — имеет ли оправдание увольнение без предупреждения. Во всяком случае, если работодатель полностью не может быть уверен в неподобающем поведении работника, он обычно предпочитает увольнять ненадежного работника после предупреждения или с выплатой компенсации вместо предупреждения.

7. Увольнение с предупреждением

Закон о защите прав работников по найму 1978 г. обязывает работодателя предупреждать об увольнении работника за одну неделю, если стаж работы составляет один месяц и более, за две недели, если стаж превышает два года плюс одна дополнительная неделя за каждый последующий год службы вплоть до уведомления за 12 недель. Наемные работники, стаж которых в организации составляет не менее двух лет, имеют предусмотренное законом право получить письменное обоснование причин увольнения в течение 14 дней с момента требования работником. Женщина-работница, уволенная в период беременности или ухода за маленьким ребенком, имеет право на получение письменного обоснования причин увольнения независимо от стажа ее работы в организации и того, сколько времени прошло с момента ее обращения за этим документом.

Поскольку увольнение представляет собой весьма серьезное событие в жизни работника, работодатель должен быть полностью уверен не только в том, что увольнение производится обоснованно, но также и в том, что способ увольнения честен по отношению к работнику. Непродуманные несправедливые увольнения под влиянием момента могут крайне негативно сказаться на мотивации работников, понизить репутацию компании, создать проблемы в области трудовых отношений и поставить работодателя под угрозу предъявления судебного иска.

8. Типовой дисциплинарный порядок

Кодекс практики, подготовленный Службой консультации, примирения и арбитража (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), содержит описание типового дисциплинарного порядка, который можно кратко охарактеризовать следующим образом.

(а) Справедливая, оперативная дисциплинарная практика должна быть согласована между руководством и представителями рабочего коллектива.

(б) Каждый работник должен быть ознакомлен с дисциплинарным порядком, знать, что он включает, основные правила, а также нарушения, которые могут привести к увольнению.

(в) В рамках процедуры должно быть четко определено, кто имеет право увольнять работников с учетом необходимости консультирования с высшим руководством. Должна быть также предусмотрена возможность для работника высказать свое мнение и предоставить свои объяснения, а также излагать свое дело в присутствии представителя профсоюза и иметь право на подачу апелляции.

(г) До принятия окончательного решения об увольнении работника он должен получить два письменных предупреждения с указанием сути дисциплинарных нарушений и последствий в случае систематического продолжения подобного поведения.

Кодекс практики не носит законодательного характера, но он может быть принят во внимание в процессе рассмотрения дела в суде по рассмотрению производственных конфликтов или в апелляционном суде по трудовым спорам. В любом случае то, что предлагает дисциплинарная процедура Кодекса практики, — пример достойной и разумной практики управления персоналом.

9. Несправедливое увольнение

В случае, если причины предупреждения об увольнении не соответствуют действительности, может иметь место незаконное увольнение; в отличие от незаконного увольнения несправедливое увольнение — это увольнение, которое Закон 1978 г. о защите прав работников по найму (о консолидации) квалифицирует как увольнение по причинам, иным, чем: (а) общее сокращение избыточного персонала; (б) крупный проступок; (в) неадекватное выполнение должностных обязанностей или (г) прочие существенные причины. При этом термину «проступок» не дается четкого правового определения — в каждом случае следует подходить к анализу этого явления индивидуально. Крупный проступок (насилие, воровство и проч.) дает основание в определенных обстоятельствах на увольнение в упрощенном порядке. Однако законодательство требует от работодателя, чтобы он всегда «действовал разумно». Работодатель должен четко указать, когда и где имел место серьезный проступок работника, как он повлиял на работу провинившегося и/или его

коллег, как последствия проступка могут угрожать всей организации в целом. Кроме того, администрация компании должна показать, что при принятии решения об увольнении в расчет были приняты также любые смягчающие обстоятельства и предыдущие достижения провинившегося работника.

Не следует несправедливо выбирать одного работника из группы виновных и увольнять его. Компания должна уметь показать, что: (а) в данном случае требуется именно увольнение, а не более легкое наказание; (б) официальные предупреждения уже были сделаны; (в) было проведено соответствующее расследование и (г) компания следовала справедливой процедуре увольнения, которая предусматривает право уволенного на апелляцию.

Неадекватное выполнение (неспособность выполнять) должностных обязанностей означает, что работник не может удовлетворительно исполнять свою работу или не обладает достаточной квалификацией для этой работы. Следует обратить внимание, что на этом основании можно уволить больного сотрудника, хотя суд по рассмотрению производственных конфликтов, как правило, ожидает, что работодатель непременно обсудит с заболевшим работником ситуацию, чтобы убедиться, что его заболевание действительно не позволяет ему эффективно выполнять свои обязанности, и затем попытается предоставить заболевшему работнику более легкую работу. И тем не менее работодатель обладает правом увольнения любого работника, чьи навыки, способности, состояние здоровья, физические или умственные возможности не соответствуют требованиям, предъявляемым к работнику данной профессией (специальностью) (хотя компания-работодатель должна доказать, что она всегда действует разумно и обоснованно).

К числу других причин законного увольнения относятся *разрушение взаимоотношений в рабочем коллективе, нарушение эффективной работы организации* (смысл этой формулировки должен уточняться в каждом конкретном случае) или окончание срока временной работы при условии, что непостоянный характер работы был заранее доведен до сведения работника в момент его устройства на эту работу. Компания может уволить своего работника, если продолжение его работы приведет к нарушению компанией законодательства (например, если водитель утерял водительское удостоверение); законным основанием для увольнения может быть участие любого работника в забастовке. Однако следует обратить внимание, что в этом случае должны быть уволены все бастующие работники, а не только некоторые из них, если речь, конечно, не идет о наличии отягчающих обстоятельств (например, если некоторых забастовщиков обвиняют в насилии на линии пикетов).

Суд по рассмотрению производственных конфликтов непременно признает часть увольнений незаконными; однако жертвы этих увольнений не всегда могут подпадать под критерии, дающие им право на обращение в суд с жалобой на незаконное увольнение. Существует четыре обстоятельства, которые несомненно свидетельствуют о незаконном увольнении.

(а) Увольнение беременной женщины по причине того, что она беременна.

(б) Увольнение за членство в профсоюзе или за профсоюзную деятельность, равно как и за отказ присоединиться к профсоюзу.

(в) Увольнение работников в случае перехода бизнеса в другие руки — если только одновременно с этим не происходят серьезные технические, экономические или организационные изменения, автоматически приводящие к увольнению части персонала.

(г) Увольнение работника за то, что он возбудил дело против работодателя, чтобы защитить свое законное право, или обвинил его в нарушении законных прав.

На некоторые категории работников не распространяется положение о несправедливом увольнении; наиболее существенными из них являются категория работников, чей стаж в компании составляет менее двух лет, и работники, чей возраст давно превысил установленный возраст выхода в отставку. Однако названное выше обстоятельство (г) применяется ко всем работникам независимо от их возраста или срока работы.

Работник, который полагает, что его несправедливо уволили, может не позднее чем в течение трех месяцев после этого направить жалобу в промышленный трибунал. Когда делу будет дан ход, работодателю придется указать причины увольнения и доказать, что это было справедливое решение, не противоречащее Закону 1978 г. Затем будут приложены все усилия к заключению мирового соглашения, но в случае, если это не удастся, суд рассмотрит дело, а работодатель со своей стороны должен будет попытаться доказать не только законность увольнения, но и то, что предварительно работнику было вынесено несколько предупреждений и предоставлено право представить аргументы в защиту своей позиции.

Если суд установит, что увольнение было незаконным, то он, во-первых, издаст распоряжение о восстановлении в должности уволенного работника (при условии согласия с этим решением самого работника), т.е. восстановит работника в должности, как будто увольнение вообще не имело места, или осуществит повторный на-

ем, но на другую должность у того же самого работодателя. Если работник не желает вернуться к бывшему работодателю или если его восстановление или повторный наем будет сочтен судом невыполнимым, а также если работодатель откажется согласиться с решением трибунала о восстановлении или повторном найме, тогда суд принимает решение о выплате работодателем пострадавшему от несправедливого увольнения работнику денежной компенсации. Компенсация состоит из следующих компонентов:

(а) базовое вознаграждение, рассчитываемое таким же образом, что и выплата при увольнении по сокращению штатов;

(б) компенсационное вознаграждение, оцениваемое трибуналом как вознаграждение за нахождение в подобных стрессовых обстоятельствах с учетом того, что работник имел неприятности и мог недополучить или потерять право на ряд льгот, обеспечиваемых компанией-работодателем;

(в) специальное дополнительное вознаграждение, которое выплачивается работнику, если работодатель отказывается выполнять решение суда о восстановлении работника в должности или о его повторном найме.

Согласно закону 1980 г. о занятости, если компания-работодатель утверждает, что была вынуждена уволить работника, не состоящего в профсоюзе, вследствие оказанного на нее давления со стороны профсоюза или отдельной личности, то суд в случае согласия с доводами компании может принять решение, требующее частичной выплаты компенсации профсоюзом или отдельной личностью. По делам, связанным с дискриминацией по признаку пола или расы, не существует верхней границы размера выплачиваемой работнику компенсации, поскольку установление подобной границы означало бы нарушение законодательства Европейского союза.

Действия руководства

В дополнение к необходимости следовать положениям Кодекса практики компании следует предпринять следующие шаги для обеспечения гарантии против несправедливых увольнений и защиты в случае подачи жалобы уволенным работников в промышленный трибунал.

(а) Менеджеры и руководители среднего звена должны четко знать, обладают ли они властью увольнять работников.

(б) Следует аккуратно вести и тщательно хранить кадровые записи и фиксировать посещаемость работников, эффективность их работы, хронометрирование работы и проч.

(в) По возможности в квалификационные требования следует включать нормативы эффективности выполнения работы.

УВОЛЬНЕНИЕ ПО СОКРАЩЕНИЮ ШТАТОВ

10. Юридическое определение

Согласно Закону 1978 г. о защите прав наемных работников работник считается уволенным по сокращению штатов, если единственной или основной причиной его увольнения является то, что потребности работодателя в работниках, выполняющих определенную работу в месте, где они были наняты, сократились или вообще исчезли. Если надобность в работнике в одном подразделении отпала, но вместо увольнения по сокращению штатов он был переведен в другое подразделение компании и заменил другого работника, который был уволен, то этот последний считается уволенным по сокращению штатов.

Закон 1993 г. о реформе профсоюзов и правах работников расширил содержание понятия увольнения по сокращению штатов, но только для целей юридических консультаций с профсоюзом. Новое определение увольнения по сокращению штатов звучит следующим образом: «Это увольнение по причине, не имеющей отношения к индивидуальным качествам работника, или по ряду причин, каждая из которых не имеет отношения к индивидуальным качествам работника».

Согласие работника на другую работу в пределах компании лишает его права заявлять об увольнении по сокращению штатов, даже если предоставленная работа имеет худшие условия, перспективы и более низкую оплату, чем предыдущая. Если работник отказывается от предложения другой работы в компании, то он будет считаться уволенным по сокращению штатов только в том случае, если предложенная работа хуже предыдущей, является неподходящей для его квалификации и подготовки или необоснованно удалена от его места жительства.

Спорные случаи увольнения по сокращению штатов рассматриваются в промышленных трибуналах. От работодателя требуются доказательства того, что работник не был уволен по сокращению штатов или что альтернативная работа, которая могла быть ему предложена, была достаточно приемлема. Механизм действия закона показан на диаграмме, представленной на рис. 19.1.

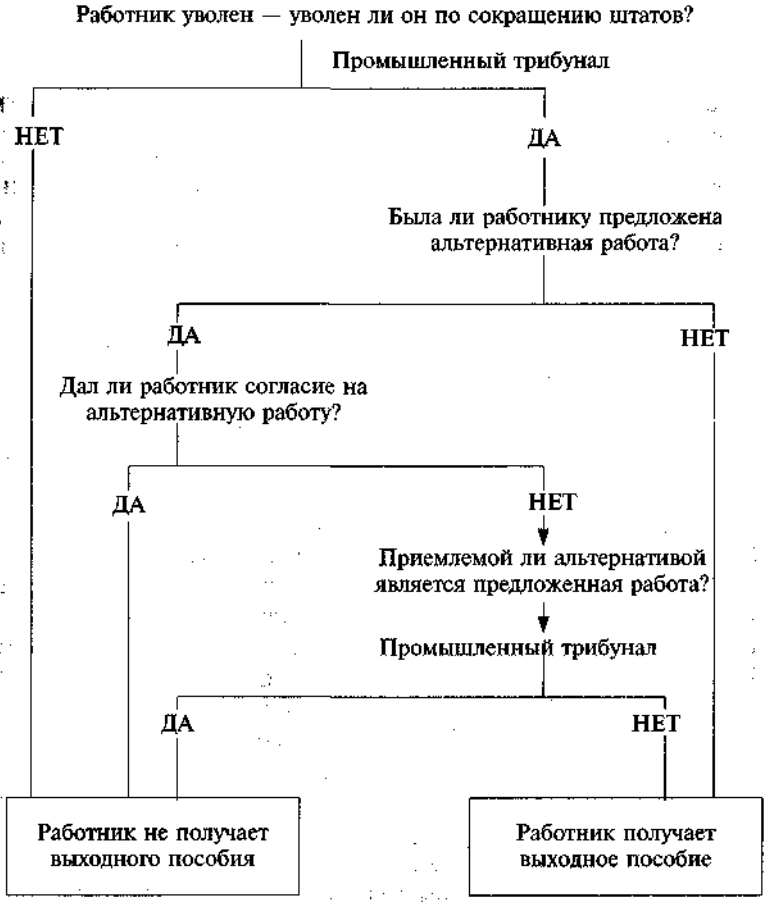


Рис. 19.1 **Процесс увольнения по сокращению штатов**

Работник, уволенный по сокращению штатов, при условии стажа работы у данного работодателя как минимум два года, имеет право на выходное пособие в следующих размерах:

(а) за каждый год работы в возрасте от 18 до 21 года — компенсация в размере оплаты труда за половину недели;

(б) за каждый год работы в возрасте от 22 до 40 лет — компенсация в размере оплаты труда за одну неделю;

(в) за каждый год работы в возрасте от 41 до 65 лет — компенсация в размере оплаты труда за полторы недели.

11. Практические аспекты увольнения по сокращению штатов

Правовые положения, касающиеся размера выходного пособия при увольнении по сокращению штатов, сформулированы ясно и просто и часто дополняются добровольными дополнительными выплатами со стороны работодателя. Однако человеческий аспект проблемы увольнения по сокращению штатов куда более сложен, и если подход к нему верен, это может привести к самым неблагоприятным последствиям. В идеале отличный план человеческих ресурсов полностью исключает увольнение по сокращению штатов поскольку в нем предусмотрены и учтены все изменения в деятельности компании и их влияние на персонал. Даже самый простой план человеческих ресурсов может снизить объем увольнений по сокращению штатов или хотя бы выявить угрозу сокращения.

Компания может попытаться избежать необходимости сокращения штатов путем поощрения раннего ухода в отставку и прекращения найма новых работников до тех пор, пока численность персонала не достигнет нижнего установленного предела. Этот метод зачастую очень медленный, но он позволяет избежать личных трагедий, которые часто бывают связаны с сокращением. Замораживание найма на достаточно продолжительное время может создать разрыв в возрастной структуре персонала, весьма серьезный в наше время. В этой ситуации работодатель до некоторой степени утрачивает контроль над кадровой ситуацией, поскольку никогда не может быть уверен, кто из работников и когда пожелает подать в отставку. Неуверенность в собственном будущем может появиться у самых ценных работников компании и подтолкнуть их к решению об отставке, что может отрицательно сказаться на качестве компании.

Если сокращение штатов все же должно состояться, компания должна придерживаться соответствующих положений Закона 1975 г. о защите прав наемных работников (приводятся ниже).

(а) Работодателю следует проконсультироваться с независимым профсоюзом по вопросу сокращения числа сокращаемых работников или ослабления негативного эффекта сокращения штатов. Здесь следует учитывать специальное определение понятия «увольнение по сокращению штатов», о котором мы уже упоминали и которое применяется как раз в подобном случае. Консультацию следует проводить как можно раньше, но не позднее следующих сроков:

- если сокращению подлежат от 10 до 99 работников в период 30 дней и менее и в пределах одного предприятия, то консультацию следует проводить как минимум за 30 дней до первого увольнения;
- если увольнению по сокращению штатов подлежат 100 или более работников за период не более 90 дней, то консультации следует проводить не менее, чем за 90 дней до первого увольнения.

Профсоюзы должны быть в письменном виде поставлены в известность о причинах сокращения штатов, о численности подлежащих сокращению работников, должны быть также представлены подробный перечень должностей, намеченных к сокращению, нынешняя численность персонала на этих должностях, предполагаемый метод отбора кандидатур для сокращения и предлагаемый метод осуществления увольнений. Работодатель должен отвечать на все предложения профсоюза, указывая причины в случае их отклонения. Работодатель по закону обязан проводить консультации с профсоюзами с целью *достижения соглашения* с его представителями.

(б) Если профсоюз полагает, что работодатель не выполнил какое-либо из этих требований, он вправе обратиться с жалобой в промышленный трибунал. Далее представитель согласительной комиссии Службы консультации, примирения и арбитража получает возможность сблизить позиции сторон, но если это оказывается невозможным, суд рассматривает жалобу. В свою защиту работодатель может представить свидетельство того, что консультация с профсоюзом имела место или что при сложившихся обстоятельствах проведение подобной консультации не представлялось разумно обоснованным. Если трибунал сочтет жалобу профсоюза обоснованной, он может потребовать от работодателя отложить увольнение по сокращению штатов, чтобы провести консультации с профсоюзом, или может вынести решение о выплате «защитного вознаграждения», т.е. вознаграждения работникам за период, который суд сочтет «оправданным и справедливым». Продолжительность защищенного периода определяется судом, но она не должна превышать следующих сроков:

- 90 дней в случае увольнения по сокращению штатов 100 или более работников в течение периода, не превышающего 90 дней;
- 30 дней в случае увольнения 10 или более работников в течение периода, не превышающего 30 дней;
- 28 дней в любом другом случае, например, сокращению подлежат менее 10 работников.

(в) Работодатель обязан в сроки не позже указанных в (а) проинформировать министра по вопросам занятости о намечающемся

сокращении штатов, чтобы министерство по делам занятости могло оказать помощь в трудоустройстве или переподготовке высвободившихся кадров или по возможности способствовать устранению или сокращению до минимума негативных последствий сокращения штатов. Если министр по делам занятости своевременно не проинформирован, работодатель может быть привлечен к административной ответственности и оштрафован.

(г) Наемный работник, получивший предложение занять другую должность в компании, может иметь право на испытательный срок на новом месте в течение четырех недель (или больше, по соглашению с администрацией) без утраты права на получение выходного пособия.

Наконец, согласно Закону 1978 г., работник имеет право обратиться с жалобой на несправедливое увольнение, если считается, что он был несправедливо отобран для увольнения по сокращению штатов, например, если работодатель не соблюдал согласованного порядка или не рассмотрел возможности предложения этому работнику альтернативного места работы в компании. При отборе кандидатур для сокращения работодатель должен, как ожидается, принимать в расчет следующие факторы:

- возраст;
- длительность стажа;
- способности работника;
- уровень его квалификации;
- опыт;
- прошлый послужной список в компании;
- приемлемость данной кандидатуры для альтернативной работы в компании.

Контрольные задания к гл. 19

1. Какова продолжительность периода уведомления работника о предстоящем увольнении?
2. Назовите основные причины, по которым увольнение может быть несправедливым.
3. Дайте определение увольнению по сокращению штатов.
4. Как компания может попытаться избежать сокращения штатов?
5. Каково различие между специальными и подразумеваемыми условиями контракта о работе по найму?
6. (а) Почему компании желательно иметь отлаженную процедуру увольнения по сокращению штатов?
   (б) Каким образом планирование человеческих ресурсов может внести вклад в исключение необходимости сокращения штатов?

20

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ

1. Природа взаимоотношений с работниками

Взаимоотношения с наемными работниками включают в себя «трудовые отношения, участие работников в выработке управленческих решений, в коммуникациях, а также содержание политики улучшения сотрудничества между администрацией и работниками, контроль за процедурой подачи и рассмотрения жалоб работников и минимизацию конфликтов в среде работников.

Трудовые отношения

Трудовые отношения объединяют правила, традиции, соглашения и практику, управляющие взаимодействия между администрацией и рабочей силой организации, куда включаются коллективное представительство работников в руководящих структурах организации и коллективное заключение трудовых договоров. Правила трудовых отношений определяют порядок установления заработной платы и условий работы, разрешения споров и улаживания конфликтов, а также применения широкого спектра правил подачи и рассмотрения жалоб и дисциплинарных взысканий. Правила эти могут быть как устными, так и зафиксированными в письменном виде; они могут быть выработаны в самой организации, а могут быть введены извне, например, в виде государственного законодательного акта.

2. Стратегия взаимоотношений с работниками

Стратегические управленческие решения, касающиеся взаимоотношений с трудовым коллективом, необходимы по следующим вопросам.

(а) Целесообразность признания профсоюзов.

(б) Методы, которые следует использовать для коммуникаций с персоналом.

(в) Базовые принципы распределения прибыли компании между ее владельцами и работниками.

(г) Роль и функции рабочих представителей.

(д) Порядок организации, структура и границы заключения коллективного трудового договора.

(е) Границы допуска представителей рабочего коллектива к формированию и принятию управленческих решений (например, через рабочие советы).

(ж) Целесообразность привлечения руководством внешних органов для разрешения возникающих трудовых споров и арбитража.

ПРОФСОЮЗЫ И РАБОТОДАТЕЛИ

3. Профсоюзы

Профсоюз — это ассоциация рабочих, созданная для защиты их интересов в области занятости и трудоустройства. У профсоюзов свои специфические цели: они борются за более высокую заработную плату и лучшие условия работы для своих членов, за большую безопасность рабочих мест и дополнительные льготы. Отсюда следует, что профсоюзы стремятся к ведению переговоров с администрацией организаций по многим вопросам; они могут также ставить перед собой и более широкие социальные цели: более высокий уровень социальной безопасности, законодательство, направленное за обеспечение безопасности рабочих мест, большее участие работников в процессе управления и проч.

В типичном профсоюзе каждый член прикреплен к соответствующему территориальному отделению, как правило, в ближайшем большом городе, он избирает представителей в окружной и региональный комитеты. Национальный комитет избирается для того, чтобы проводить политику профсоюза. В отделениях профсоюза на региональном и окружном уровнях имеются постоянные работники (которые называются организаторами или должностными лицами); есть они также и в штаб-квартире профсоюза — генеральный секретарь, административный, статистический и юридический персонал). Политика профсоюза формируется таким образом, чтобы быть выразителем взглядов его членов, а не решений, принятых национальным комитетом профсоюза или его генеральным секретарем; это скорее демократическая, нежели авторитарная организация — в отличие от бизнес-компании.

Наемные работники вступают в профсоюзы по ряду причин.

(а) Попытаться улучшить условия своей работы.

(б) Приобрести некоторый контроль над средой своей деятельности.

(в) В некоторых случаях — из-за давления, оказываемого коллегами, уже являющимися членами этого профсоюза. Работник в гораздо меньшей степени склонен вступить в профсоюз, если он работает уединенно, ощущает свой высокий статус или имеет возражения против членства в профсоюзе по причине политических или религиозно-этических соображений.

Когда значительное количество наемных работников становятся членами профсоюза, это начинает оказывать влияние на руководство компании следующим образом.

(а) Принимаемые решения и вырабатываемая политика могут оспариваться и подвергаться обсуждению.

(б) Ограничивается власть администрации, и ее приходится использовать более осмотрительно.

(в) Процесс принятия решений может принять централизованный характер, так что может быть сформулирована и практиковаться унифицированная политика в области трудовых отношений.

(г) Представители профсоюза могут потребовать у руководства организации предоставления информации по некоторым вопросам.

Соглашения об удержаниях

В соответствии с соглашением об удержании работодатель удерживает профсоюзные членские взносы из заработка своих работников — членов профсоюза (так называемое удержание у источника дохода), тем самым облегчая профсоюзу задачу сбора членских взносов. С 1993 г. члены профсоюза в Великобритании должны были давать индивидуальное письменное разрешение на подобное удержание и каждые три года подтверждать свое согласие на это. Это неблагоприятно сказалось на финансовом состоянии многих профсоюзов страны. При каждом подтверждении согласия на вычеты происходила некоторая «потеря» членов профсоюза, поскольку некоторые отказывались продлевать свое разрешение на вычет взносов из заработной платы. Так что неудивительно, что профсоюзы всячески поощряли своих членов вносить профсоюзные взносы путем удержания из заработной платы, предлагая за это значительные скидки с суммы взносов. Работодатели дали согласие на применение сис-

темы удержания профсоюзных взносов «у источника дохода» в интересах поддержания хороших трудовых отношений, а также потому, что отказ мог быть использован против них в процессе заключения коллективного трудового договора. Кроме того, работодатель получает возможность отслеживать количество членов профсоюза в своей организации, а также эта система позволяет сократить контакты между членами профсоюза и представителями профсоюза (поскольку последним уже нет надобности постоянно общаться с работниками, собирая членские взносы).

4. Конгресс тред-юнионов

Британский конгресс тред-юнионов — это добровольное объединение более 100 профсоюзов. Политика конгресса вырабатывается его постоянными членами во время ежегодного съезда, который обычно длится около недели. На нем проводятся дискуссии по трудовым отношениям и избирается генеральный совет в составе 38 членов. Конгресс тред-юнионов имеет весьма ограниченную власть над входящими в его состав профсоюзами; его основными функциями являются:

(а) согласование и обнародование политики профсоюзного движения;

(б) продвижение законодательства, направленного на защиту и обеспечение выгод членам конгресса;

(в) предоставление консультаций правительству Великобритании;

(г) разрешение споров между входящими в состав конгресса профсоюзами.

5. Ассоциации работодателей

Как правило, работодатели в пределах своей отрасли создают ассоциации, с одной стороны, для обеспечения взаимодействия и обмена информацией, а с другой — для обсуждения и выработки общей линии в вопросе трудовых отношений в отрасли. Некоторые крупные компании предпочитают не вступать в ассоциации, оставаясь аутсайдерами в своей отрасли, тогда как другие, например компании в электрической и газовой промышленности, полностью входят в соответствующие ассоциации. В Великобритании Конфедерация британской промышленности представляет собой основное объединение ассоциаций работодателей и по многим аспектам является антиподом Конгресса профсоюзов. Конфедерация была образована

в 1965 г. в результате слияния нескольких существовавших тогда ассоциаций промышленников. В отличие от Конгресса профсоюзов Конфедерация решает широкий круг вопросов помимо проблем трудовых отношений, поскольку ее главная цель — всяческая поддержка процветания национальной промышленности страны.

6. Ассоциации работников

Если администрация компании не желает иметь дела с профсоюзами, она может инициировать создание в компании ассоциации работников. Однако эта стратегия сопряжена с рядом трудностей, с которыми приходится сталкиваться руководству компании.

(а) Представители ассоциации работников должны иметь навыки ведения переговоров, улаживания споров и т.д. (т.е. навыки будущего функционера профсоюза), которые они должны будут приобрести за счет компании.

(б) Сам по себе процесс формирования ассоциации работников может подтолкнуть персонал к осознанию *необходимости* существования в компании института коллективного рабочего представительства, что в свою очередь может способствовать осознанию работниками потребности вступления в настоящий профсоюз. Это даже может спровоцировать соответствующий профсоюз к попытке проникнуть в организацию, которую он раньше просто игнорировал.

(в) Непременным условием эффективности ассоциации работников является необходимость действовать так, как если бы она являлась профсоюзом. Постепенно представители ассоциации, выдвигая все новые требования, могут пользоваться даже большей поддержкой персонала, чем профсоюз, в силу того, что ассоциация изначально была создана и спонсирована самим руководством организации.

Несмотря на это в последние 20 лет ассоциации работников успешно функционируют, особенно в сфере обслуживания и среди «белых воротничков». Этот успех ассоциаций работников можно объяснить двумя причинами. Во-первых, руководство компании часто предпочитает иметь дело с ассоциацией персонала, нежели с представителями профсоюза — даже в том случае, когда ассоциация временами занимает агрессивную позицию по отношению к руководству компании. Со своей стороны руководство компании воспринимает ассоциацию как свою внутреннюю структуру, а не как представителя группы-аутсайдера. Кроме того, признание профсоюза влечет за собой опасность вмешательства в дела компании треть-

ей стороны, и притом в сферу, которую руководство компании считает частным внутренним делом компании. Профсоюзы часто воспринимаются как источник беспокойства, на их фоне ассоциация персонала смотрится как разумный, умеренный контрагент, с которым легко найти общий язык. Во-вторых, сами работники компании могут противиться попыткам профсоюза проникнуть в их компанию. Персонал, возможно, ощущает необходимость в коллективном представительстве своих интересов перед руководством, но *не* перед профсоюзом! Поэтому ассоциация работников представляет весьма привлекательное решение этой дилеммы.

7. Заключение коллективного трудового договора

Заключение коллективного трудового договора представляет собой систему определения условий найма не в результате индивидуальных переговоров работника с работодателем, а путем согласования между администрацией компании и представителями трудового коллектива; при этом достигнутые условия распространяются на всех наемных работников компании. В Великобритании эта процедура осуществляется на двух уровнях — национальном и на уровне конкретного предприятия; ее результатом являются соглашение, регламентирующее порядок и размер оплаты труда, часы работы и «процедурное» соглашение, определяющее методы разрешения трудовых споров, рассмотрения жалоб и т.д.

На национальном уровне ассоциация работодателей договаривается с профсоюзами, члены которых работают в данной отрасли; иногда формируется постоянно действующий орган, именуемый национальным объединенным промышленным советом, который периодически собирается на заседания. Заключается соглашение для отрасли в целом; оно, как правило, устанавливает минимальные ставки оплаты труда различных категорий работников, максимально возможную продолжительность нормативной рабочей недели, ставки оплаты за сверхурочную работу и минимальную продолжительность оплачиваемого отпуска. Коллективное соглашение на национальном уровне выражается только в общих чертах и должно быть дополнено и уточнено на следующей стадии заключения коллективного договора на уровне предприятия, на котором определяются детали соглашения для данной конкретной компании. Основная функция национального коллективного соглашения состоит в том, чтобы гарантировать наемным работникам минимальные нормы оплаты труда и отпуска и защитить работодателей от конкурентов, которые могут вознамериться сбить цены путем установления сверхнизкой оплаты труда своим работникам.

Долгосрочные соглашения об уровне оплаты труда

Большинство соглашений об оплате труда заключаются на 12-месячный срок. Иногда их заключают на более длительные сроки (например, на период до двух лет). Считается, что долгосрочные соглашения об оплате труда стабилизируют трудовые отношения, сокращают время, необходимое на ведение переговоров о заключении соглашения, позволяют компании применять долгосрочную стратегию и составлять реальные и значимые бюджеты расходов на рабочую силу. С точки зрения наемных работников у долгосрочных соглашений имеется существенный изъян — вероятность резкого скачка инфляции, который может резко снизить уровень жизни работника. Для преодоления этого недостатка в договор могут быть включены меры, предусматривающие дополнительное вознаграждение в случае резкого роста инфляции, например, через механизм автоматического повышения надбавки в связи с изменением индекса прожиточного минимума; кроме того, могут быть предусмотрены разовые надбавки к ставке заработной платы.

8. Заключение коллективного трудового договора на предприятии

Коллективное соглашение, заключенное на рабочем месте, обладает преимуществом прямого соответствия конкретным условиям работы и может быть изменено в оперативном порядке. Коллективные трудовые договоры, заключенные представителями местных профсоюзов, должны быть поддержаны местными наемными работниками, которые избирают этих местных представителей. Однако неформальный характер местных коллективных трудовых договоров может подтолкнуть договорившиеся стороны нарушить достигнутые договоренности. Могут возникнуть и другие проблемы заключения коллективного договора на местном уровне.

(а) Процесс заключения договора на уровне предприятия часто носит стихийный неорганизованный характер; отсутствуют твердые правила, которые применяются в рамках аналогичной процедуры на национальном уровне или на уровне отрасли.

(б) Может возникнуть настоящая путаница в расчетах между предприятиями в пределах одной отрасли или одного географического района.

(в) Должным образом не увязываются производительность труда и уровень его оплаты на национальном уровне, что, возможно, способствует росту инфляции.

9. Преимущества и недостатки заключения коллективного трудового договора

Коллективный трудовой договор позволяет управлять трудовыми отношениями в последовательной и систематической манере. Он способствует нахождению компромиссов, открытому обсуждению противоположных точек зрения. Кроме того, переговоры с участием профсоюзов являются эффективным способом определения уровня оплаты труда и условий работы, а также разрешения неизбежных трудовых споров. Если бы каждый работник самостоятельно обговаривал размер оплаты своего труда, работникам администрации компании приходилось бы тратить на эти индивидуальные переговоры уйму времени. А поскольку заработная плата одного работника отличалась бы от заработной платы других работников, возникали бы частые споры между работниками, соперничество, зависть, трения и жалобы. А коллективные трудовые соглашения с официальными профсоюзами обычно безоговорочно принимаются всеми членами профсоюза и остаются в силе до следующего ежегодного раунда переговоров. Другим аргументом в пользу заключения коллективного трудового договора является то, что индивидуальный трудовой договор (в противоположность коллективному) в настоящее время уже не соответствует современному подходу к работе в команде (являющейся существенно важной характеристикой функционирования ряда новых технологий). Если каждый участник рабочей группы будет индивидуально заключать трудовой договор, независимо от своих коллег, это может разрушить согласие между участниками команды.

К числу недостатков коллективного трудового договора (с точки зрения руководства компании) можно отнести некоторое ограничение свободы принятия решений и увеличение затрат на рабочую силу. Может возникнуть и ряд других проблем.

(а) Взаимоотношения между рабочим коллективом и администрацией становятся сильно формализованными и бюрократическими; утрачиваются ценные личные коммуникации между управляющими и теми, кто на них работает.

(б) Заключение коллективного трудового договора может привести к разделению работников компании на «наших» и «ваших».

(в) Считается, хотя и не всеми признано, что заключение коллективного трудового договора способствует защите интересов только тех, кто участвует в этом процессе, и осуществляется за счет интересов и благосостояния прочих представителей общественности.

(г) Некоторые работники, которые могли бы при индивидуальном заключении трудового договора рассчитывать на более высокий уровень оплаты труда, при коллективном договоре «теряют» в заработной плате, что может снизить их мотивацию и уровень производительности.

Индивидуальный контракт о работе по найму

Индивидуальный контракт — это результат индивидуального заключения трудового договора между работником и администрацией компании. В нем определяется размер оплаты труда, условия найма и работы данного конкретного работника. Очень часто условия работы и уровень оплаты существенно отличаются от аналогичных параметров других трудовых контрактов. Индивидуальные контракты распространены в среде менеджеров, в отличие от рабочих основных производственных специальностей, хотя в последнее время в нашем индустриализованном мире все большее распространение получают индивидуальные контракты о работе по найму, заключаемые с представителями рабочих профессий. Причины, по которым администрация предпочитает заключить личный контракт с работником, следующие.

- Возможность платить более высокую заработную плату рабочим дефицитных специальностей, и наоборот.
- Материализация тенденции к краткосрочным трудовым контрактам.
- Возможность введения принципа оплаты труда по его эффективности.
- Устранение некоторых категорий работников из процесса заключения коллективного трудового договора.
- Частичное или полное вытеснение из трудовых отношений профсоюзов.

Проблемы, связанные с заключением индивидуальных трудовых контрактов, состоят в том, что они в сумме оказываются для компании-работодателя не дешевле, чем результаты заключения коллективного трудового договора. Кроме того, даже заключая трудовой контракт в индивидуальном порядке, работники могут вступать в профсоюз и коллективно бороться за улучшение условий труда и повышение заработной платы.

Весьма существенными могут быть административные расходы и рабочее время, потраченное на заключение индивидуальных контрактов.

Работник, узнавший, что его заработная плата ниже, чем у коллеги, выполняющего аналогичную работу, может утратить мотивацию и начать агитацию за улучшение условий работы, тем самым дестабилизируя трудовые отношения.

10. Децентрализованное заключение коллективных трудовых договоров в рамках одной компании

Децентрализация процесса заключения трудовых договоров имеет место, когда этот процесс «спускается» с уровня компании в целом на уровень ее отдельных подразделений. Причины децентрализации процесса заключения коллективного трудового договора с одним и тем же работодателем состоят в том, что, во-первых, администрация компании желает соотносить уровень вознаграждения работника с его производительностью при выполнении им отдельных производственных операций и, во-вторых, общей тенденцией к децентрализации и диверсификации деятельности в крупных компаниях с их квазиавтономными центрами прибыли, сметным контролем, осуществляемым менеджерами местного уровня, регулированием трудовых отношений на уровне подразделения и т.д. Другим преимуществом децентрализации рассматриваемого процесса с точки зрения руководства является то, что в этих условиях профсоюзам гораздо труднее организовывать забастовочные мероприятия на уровне всего предприятия, так как для этого необходимо работать во многих подразделениях и велика вероятность, что работники, по крайней мере некоторых из них, не захотят участвовать в забастовочном движении. Тогда как при централизованном заключении коллективного договора профсоюзу достаточно получить простое большинство голосов в пользу забастовочных мероприятий на уровне компании, а не на уровне каждого подразделения.

11. Заключение коллективного трудового договора единым порядком

Этот вид заключения коллективного договора означает, что все условия работы и уровень оплат труда для всех групп работников в пределах одного предприятия определяются за одним столом переговоров. В этом процессе может участвовать один профсоюз, представляющий интересы работников как физического, так и нефизического труда, хотя наиболее часто это означает, что представители нескольких профсоюзов собираются для переговоров за одним столом.

Преимущества заключения коллективного трудового договора в едином порядке следующие.

(а) Коллективный договор позволяет избежать различий в рабочем процессе, которые возникают при дроблении процесса заключения договора.

(б) Переговорный процесс требует меньше времени и ресурсов.

(в) Коллективный договор — отличный инструмент для внесения общих изменений в рабочий процесс всего предприятия.

(г) Вся деятельность по заключению коллективного трудового договора в компании происходит в одно и то же время.

(д) Профсоюзы вынуждены выработать общие позиции и разрешить все межпрофсоюзные конфликты прежде, чем откроется раунд переговоров.

Однако этот способ имеет и свои недостатки.

(а) Переговорный процесс может сильно осложниться и зайти в тупик по мере того, как различные группы работников будут за общим столом предлагать все новые и новые темы для обсуждения в рамках заключения договора. Но если установить раздельную процедуру обсуждения проблем каждой конкретной группы работников, то вся система переговоров может утратить свою надежность и убедительность.

(б) В отличие от раздельных переговоров о заключении договора система заключения в едином порядке требует более высоких навыков ведения подобных переговоров, особенно когда речь заходит о стратегических вопросах, таких, как подготовка персонала, планирование человеческих ресурсов и общее направление развития бизнеса. Как руководство, так и представители профсоюзов могут быть недостаточно компетентными для выполнения этой задачи.

(в) Руководство компании утрачивает возможность менять условия работы и оплаты некоторых групп работников независимо от прочих групп — иными словами, руководство не может уже награждать по своему усмотрению тех, кто обладает наилучшими навыками, мотивацией и кто вносит наибольший вклад в процветание компании.

(г) В процессе переговоров в едином порядке может возникнуть соперничество между работниками физического и умственного труда.

(д) Некоторые полагают, что заключение коллективного трудового договора в едином порядке подрывает позиции и силу профсоюзов, поскольку ограничивает их возможности улучшать условия работы своих членов в результате отдельных переговоров.

12. Соглашения с одним профсоюзом

Наличие нескольких профсоюзов в одной компании всегда подвергалось критике, поскольку вело к спорам о разделении полномочий (типа «кто что будет делать»), увеличивало расходы и усложняло процесс заключения коллективного трудового договора и создавало полную неразбериху в вопросе размера членских взносов. Проблем добавляют еще и бурное развитие новых технологий и соответствующие изменения требований к уровню квалификации работников, означающие, что сложившееся исторически объединение работников в профсоюзы уже устарело и не соответствует требованиям сегодняшнего дня. Компании, столкнувшиеся с подобными проблемами, могут стремиться к пересмотру признания одних профсоюзов и отказу от сотрудничества с другими (жесткая политика, которая может привести к крайне негативным последствиям), или, что более часто встречается, могут стремиться заключить договор с единым профсоюзом т.е. к сделке, в ходе которой работодатель признает один профсоюз как контрагента для заключения коллективного трудового договора. Работники, которые желают состоять в профсоюзе, вынуждены в этом случае вступать в единый профсоюз.

Существование единого профсоюза обладает рядом преимуществ.

(а) Ориентированность рабочей силы на выполнение более широкого круга задач.

(б) Бóльшая готовность рабочей силы принять изменения в производственном процессе.

(в) Административное удобство и эффективность затрат.

(г) Упорядочение действий работников с общим направлением деятельности компании.

К числу проблем, связанных соглашением с единым профсоюзом, можно отнести следующие.

(а) Ослабляется способность единого профсоюза вводить серьезные санкции для защиты прав своих членов.

(б) Некоторые полагают, что профсоюз, представляющий интересы работников физического труда, — не самый лучший для защиты интересов инженерно-технических работников, менеджеров и других категорий работников.

(в) Единый профсоюз является подходящим средством только там, где компания предлагает своим работникам долгосрочные гарантии их занятости.

(г) Признанный администрацией единый профсоюз не будет полностью независимым, с течением времени он неизбежно окажется под контролем администрации.

13. Маятниковый арбитраж

Маятниковый (чередующийся) арбитраж — это метод установления уровня повышения оплаты труда групше работников компании. Метод заключается в том, что руководство и, как правило, представитель профсоюза представляют свои предложения, которые считают вполне разумными и приемлемыми, независимому арбитру. Он по своему усмотрению выбирает один или другой вариант; при этом сторонам не позволено вмешиваться в этот процесс. Решение является обязательным для обеих сторон. Преимуществом маятникового арбитража является то, что этот метод заставляет обе стороны выдвигать реалистичные предложения, при этом отсутствует различие отношений, как обычно бывает при традиционном процессе заключения коллективного трудового договора. Например, если профсоюз настаивает на непомерно большой прибавке к заработной плате (как опытный шахматист, начинающий с гамбита и рассчитывающий потом снизить свои требования до реальных), то при системе маятникового арбитража он проиграет, конечно, при условии, что руководство не выдвинет столь же абсурдного предложения.

Недостатками маятникового арбитража является отсутствие гарантии, что проигравшая сторона фактически примет решение арбитра, и то, что одна из участвующих сторон может начать выдвигать нереальные предложения. Кроме того, арбитру может недоставать понимания сложных комплексных обстоятельств, связанных с предложениями и требованиями сторон, особенно когда речь идет о целом пакете предлагаемых изменений: повышении заработной платы, отпускных льготах, продолжительности рабочего времени, пенсионных льготах и проч. Отсюда следует, что подход к премиям «все или ничего» может стать несправедливым по отношению к другим составляющим пакета предложений.

ПРОЦЕДУРА РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ СПОРОВ

14. Национальная процедура

Помимо достижения соглашения по поводу условий найма ассоциации работников и профсоюзы обговаривают с администрацией компании программу или процедуру разрешения возникающих в

процессе работы трудовых споров без привлечения такой крайней меры, как забастовочное движение. Процедуры могут различаться в деталях, но практически для всех достаточно типичными являются следующие этапы.

(а) Обиженный работник обращается к представителю профсоюза или к местному (окружному) профсоюзному функционеру с просьбой рассмотреть его дело со средним звеном руководства компании.

(б) Происходит встреча между профсоюзным функционером и представителем высшего руководства компании.

(в) Происходит встреча между представителями руководства профсоюза и представителями регионального комитета ассоциации работодателей.

(г) Встречаются представители национального руководства профсоюза и руководства ассоциации работодателей.

(д) В некоторых отраслях независимый арбитр выносит окончательное решение, которое обе стороны заранее договариваются принять, хотя оно и не носит законной силы.

Соглашение по процедуре разрешения трудовых споров практически всегда предусматривает запрет на забастовочное движение до тех пор, пока не будут пройдены все этапы разрешения спора.

15. Забастовочное движение

Трудовые споры, которые не удалось решить при помощи коллективной процедуры их разрешения, могут привести к забастовочным действиям. Представитель профсоюза на рабочих местах является специалистом в этом вопросе, и иногда в компании предусматривается неформальная процедура разрешения трудовых споров силами представителя профсоюза на местах и представителей руководства. Если в процессе переговоров сторон профсоюз желает оказать давление на руководство, он может прибегнуть к следующим санкциям.

(а) Отказаться от сотрудничества, например, профсоюз отказывается помогать администрации компании разрешать дисциплинарные проблемы и интерпретировать национальные соглашения.

(б) Настаивать на формальных правах, например, представитель профсоюза может настаивать на подаче жалобы на руководство, повод для которой при нормальных условиях был бы сочтен слишком тривиальным.

(в) Вводить ограничения на объем производства или на сверхурочную работу. Профсоюз может организовать тихое противодействие со стороны работников, которые, не нарушая рабочего распорядка и трудовой дисциплины, начнут выполнять свою работу настолько медленно и с такими (оправданными) потерями рабочего времени (например, с лишним хождением из одного цеха в другой), что производительность компании упадет. Рабочие могут также отказаться от сверхурочной работы или выполнять ее только на своих собственных условиях, — особенно полезная тактика в компании, которая в значительной степени полагается на сверхурочную работу для выполнения своих обязательств.

(г) Отзывать работников на несколько часов, т.е. демонстрировать солидарность всех работников компании в связи с медлительностью администрации, проявляемой при решении спора. Забастовка, инициируемая представителем профсоюза на местах по его собственной инициативе, не носит официального характера, так как она не санкционирована и не одобрена профсоюзом. Для профсоюза большой редкостью являются призывы к официальной забастовке, за исключением случаев, когда трудовой спор, пройдя все предусмотренные процедуры, остается нерешенным или когда работодатель подозревается в нарушении соглашения.

На санкции, находящиеся в распоряжении представителя профсоюза на местах, у работодателя имеются свои меры противодействия: он может отказаться от сотрудничества с профсоюзом, настаивать на соблюдении требований формальной процедуры, отказываться давать сверхурочную работу, когда работникам надо увеличить уровень заработка, или увольнять их. Однако работодатель очень редко прибегает к этим санкциям, вместо этого он полагается на решение компании отклонить все или часть требований, выдвигаемых работниками.

Ответная реакция работодателя на забастовки

Наихудший сценарий забастовочного движения, с которым может столкнуться работодатель, заключается во внезапной и неожиданной остановке производства, что не позволяет руководству компании выработать сколько-нибудь логичный план урегулирования ситуации. Руководство, как правило, стремится разработать экстренный план действий прежде, чем начнется забастовка, чтобы попытаться определить ее масштаб и последствия и принять возможные решения, которые помогли бы

урегулировать ситуацию, а также оценить финансовые затраты на каждый вариант урегулирования. Коммуникации с работниками могут быть расширены до распространения обращений к работникам с разъяснениями и попытками отговорить их от участия в забастовке, например, при помощи листовок, прикрепленных к индивидуальным платежным ведомостям, рассылаемых по домашним адресам работников, вкладываемых в индивидуальные письма работникам и т.д. Может быть также организована кампания с участием местных, а возможно, и общенациональных прессы, радио или телевидения. Кроме того, возможные меры предотвращения забастовок включают:

- физическую защиту собственности работодателя (помещений, транспортных средств, компьютерных терминалов и проч.) на весь период остановки производства;
- изменение расписания программ технического обслуживания, чтобы во время забастовки можно было бы осуществить текущий ремонт и техническое обслуживание простаивающего оборудования;
- если позволяют обстоятельства, возбуждение дела против профсоюза, призывающего рабочих к забастовке;
- перераспределение рабочих заданий между работниками, не участвующими в забастовке. Следует обратить внимание на административные трудности выявления забастовщиков. Это важно только для того, чтобы приостановить оплату тем, кто участвует в забастовке;
- организация малых команд из высшего руководства для координации ответных действий компании в условиях забастовки;
- раздача официальных предупреждений забастовщикам о нарушении ими условий трудового договора и о возможных последствиях участия в забастовке.

Планы руководства должны быть гибкими и предусматривать большой набор возможных действий и решений, поскольку ситуация может очень быстро меняться в сторону как улучшения, так и ухудшения. Кроме того, руководство должно осознавать, что спор, приведший к забастовке, рано или поздно будет разрешен и что безответственное поведение сегодня может уже завтра оказать самое неблагоприятное воздействие на трудовые отношения в компании на целые годы вперед, особенно в случае возбуждения судебного дела против профсоюза.

ПРАВОВЫЕ ОРГАНЫ

16. Промышленные трибуналы

Эти юридические органы созданы специально для разрешения производственных конфликтов, но в настоящее время они разбирают исключительно широкий круг дел, связанных с занятостью, таких, например, как незаконное увольнение, увольнение по сокращению штатов, дискриминация, нарушение принципа равной оплаты за равный труд, безопасность производства и т.д.

Этот судебный орган состоит из официально назначаемого председателя, представителя работодателя и представителя профсоюза. Заседания промышленного трибунала носят неформальный характер, и стороны не обязательно должны быть на нем официально представлены. Цель трибунала — определить, что во всех обстоятельствах дела является разумным. В отличие от суда по гражданским делам промышленные трибуналы не могут насильно заставить выполнить свое решение (этого можно добиться только отдельным обращением в суд). Апелляции на решения промышленного трибунала рассматриваются апелляционными судами по вопросам занятости.

Если возникают сомнения в способности промышленного трибунала рассмотреть дело (например, если работодатель заявляет, что уволенный работник не имеет двух лет непрерывного стажа в его компании), тогда может быть назначено предварительное слушание для разрешения этого сомнения. Аналогично, если после беглого рассмотрения обстоятельств дела трибунал полагает, что одна из сторон не имеет шансов на выигрыш, может быть назначено предварительное рассмотрение дела для выявления установленных фактов и, если позволяют обстоятельства, предупреждения заблуждающейся стороны о возможном проигрыше дела. Сторона, получившая подобное предупреждение, должна предстать перед другим составом трибунала, но если она проиграет, на нее могут отнести покрытие судебных издержек, связанных со слушанием дела (хотя обычной практикой является покрытие каждой стороной своей части судебных издержек. Согласно Закону 1990 г. о занятости трибуналы имеют право требовать с заявителя уплату депозита в размере до 150 ф. ст., если на предварительном рассмотрении дела установлено, что представленное в трибунал дело незначительное, сутяжническое или не отвечает здравому смыслу.

Апелляции на решения промышленного трибунала рассматриваются апелляционным судом по вопросам занятости, в состав которого входят судья (профессиональный юрист) и два члена, представляющие обе стороны отрасли, которые не являются профессиональными юристами. апелляционный суд по вопросам занятости был создан на основании Закона 1975 г. о защите прав наемных работников и заменил собой Национальный суд по трудовым отношениям. Он заслушивает и рассматривает апелляции по вопросам закона на решения промышленного трибунала и по решениям, принятым государственным чиновником по сертификации. В отличие от решений промышленных трибуналов решения апелляционного суда по вопросам занятости устанавливают судебные прецеденты.

17. Центральный арбитражный комитет

Этот орган, также созданный на основании Закона о защите прав наемных работников, включает в свой состав тех, у кого имеется богатый опыт в области трудовых отношений. Комитет принимает арбитражные решения по делам, направляемым в его адрес Консультативной, согласительной и арбитражной службой, а также выносит решения по жалобам профсоюзов на работодателей, которые утаили от представителей профсоюза информацию, затребованную в интересах заключения коллективного трудового договора.

18. Консультативная, согласительная и арбитражная служба

Эта независимая государственная организация, созданная для посредничества при трудовых спорах, управляется советом, состоящим из тех, кого назначают после консультаций с организациями как работодателей, так и наемных работников. На нее возложены следующие обязанности и предоставлены следующие полномочия.

(а) Общая обязанность поддержания и улучшения трудовых отношений.

(б) Работодатели и профсоюзы могут обратиться в службу за помощью в связи с фактическим или вероятным трудовым спором.

(в) Служба имеет право по собственной инициативе наводить справки о любом трудовом конфликте и затем публиковать свои наблюдения и выводы.

(г) Она имеет право запросить информацию о жалобе, поданной признанным профсоюзом о не предоставлении его представителям

информации, необходимой для заключения коллективного трудового договора.

(д) Служба готовит и публикует кодексы практики, служащие руководством для совершенствования трудовых отношений.

Важной обязанностью Консультативной, согласительной и арбитражной службы является стремление решить в досудебном порядке дела о несправедливом увольнении, которые должны быть рассмотрены промышленными трибуналами. Копии всех жалоб, поступающих в промышленные трибуналы, передаются сотрудникам Службы, которые в случае уверенности, что дело можно решить не доходя до трибунала, связываются с обеими сторонами — раздельно и конфиденциально — с целью выявления минимальных общих условий для разрешения дела в досудебном порядке или для примирения сторон.

ЗАКОН О ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

19. Определения

Ниже даются краткие варианты определений, приведенных в Законе о реформе профсоюзов и о трудовых отношениях 1974 г. в редакции Закона о занятости 1982 г.

(а) Трудовой (отраслевой) конфликт — это спор между рабочими и их работодателем по вопросам условий занятости, найма, увольнения, распределения работ, процедурным соглашениям, членству в профсоюзе.

(б) Профсоюз — это организация, полностью или в основном состоящая из рабочих, основная цель которой заключается в регулировании взаимоотношений между наемными работниками и работодателями или ассоциациями работодателей. Это не корпоративный орган, но он обладает полномочиями заключать контракты, преследовать в судебном порядке и являться объектом судебного преследования от своего собственного имени.

(в) Ассоциация работодателей — это организация, полностью или в основном состоящая из работодателей или владельцев, чьей основной задачей является регулирование взаимоотношений между работодателями и наемными работниками или профсоюзами. Ассоциация может быть как корпоративным органом, так и некорпоратив-

ной ассоциацией, в последнем случае обладая полномочиями, аналогичными полномочиям профсоюза.

Во всех определениях термин «работник» означает наемного работника, рабочего или представителя инженерно-технического персонала.

20. Независимость и признание профсоюзов

Закон 1974 г. о профсоюзах и трудовых отношениях определяет независимый профсоюз как профсоюз, над которым работодатель не имеет никакой власти, основанной на предоставлении или отзыве финансовой или прочей поддержки. Таким образом, если профсоюз не является автономным и самофинансируемым, он не может считаться независимым.

Согласно Закону 1975 г. о защите прав наемных работников государство назначает чиновника по сертификации, в задачу которого входит рассмотрение обращений профсоюзов, которые добиваются признания себя независимыми. Профсоюз, признанный независимым, может рассчитывать на получение определенного набора льгот, предусмотренных законом.

Признанный профсоюз — это профсоюз, с которым работодатель ведет переговоры с целью достижения соглашения. Очень и очень многие компании добровольно признают один или несколько профсоюзов за определенный период времени, однако другие отказываются признавать профсоюзы. При этом в законодательстве отсутствует четкое требование признания или принуждения к признанию профсоюзов.

21. «Закрытое» предприятие

«Закрытым» предприятием называют такую компанию, в которой действует соглашение между профсоюзом и работодателем о том, что принимать на работу можно только членов данного профсоюза. В Великобритании, как и во многих других странах, «закрытые» предприятия являются незаконными. Они образовались в результате усиления давления профсоюзов на работодателей с целью расширения своих полномочий при заключении коллективных трудовых договоров в компании и иногда добровольно поддерживались руководством компаний, которые ценили эффективность и удобство поддержания отношений с одним или несколькими признанными профсоюзами.

Однако «закрытые» предприятия подвергались жестокой критике за посягательство на личную свободу работника, ограничение

прав руководства компании управлять ею в ее интересах и за поощрение неэффективности в промышленности через стимулирование раздувания штатов и наделение местных профсоюзных функционеров полномочиями устраивать забастовки.

Закон 1988 г. о занятости признает увольнение работника за отказ от членства в профсоюзе автоматически несправедливым. Это означает, что уволенный работник автоматически выиграет дело о несправедливом увольнении в промышленном трибунале и, поскольку речь идет о «закрытом» предприятии, будет иметь право на компенсационную выплату, размер которой намного превышает размер выплат по другим делам о несправедливом увольнении. Более того, Закон 1988 г. о занятости гласит, что забастовочное движение в поддержку или с целью создания любого типа «закрытого» предприятия является незаконным. В этом случае профсоюз подлежит судебному преследованию со стороны работодателя за ущерб, нанесенный действиями, предпринятыми профсоюзом против работодателя в ответ на действия последнего:

(а) принятие на работу работника, не состоящего в профсоюзе;

(б) рассмотрение вопроса о приеме на работу нечлена профсоюза;

(в) наем или рассмотрение вопроса о приеме на работу работника, не являющегося членом данного профсоюза;

(г) неспособность дискриминировать (под давлением профсоюза) работника, подпадающего под категории (а) или (в).

Заранее «закрытые» предприятия, т.е. когда создается ситуация, в которой претендент на место должен быть членом профсоюза, иначе его кандидатура вообще не будет рассматриваться, объявлены незаконными на основании Закона о занятости 1990 г.

22. Правовой иммунитет

Когда происходит законная забастовка, профсоюз, его функционеры или любые работники компании, участвующие в трудовом конфликте, приобретают иммунитет против судебного преследования по следующим основаниям:

(а) нарушение или угроза нарушения, со стороны работодателей условий контракта, в том числе коммерческого контракта или контракта о найме;

(б) вмешательство или угроза вмешательства в выполнение контракта;

(в) оказание поддержки действиям двух или более человек, в составе которых нет правонарушений.

Этот иммунитет предусмотрен Законом 1982 г. о занятости, но Закон 1984 г. о профсоюзах отзывает иммунитет в случаях, когда профсоюз не проводит голосования, прежде чем принять решение или одобрить проведение забастовки. Голосование должно проводиться не ранее, чем за четыре недели до предполагаемой даты начала забастовки. Законы о занятости 1980 и 1982 гг. объявляют незаконными «вторичные действия» по нарушению условий коммерческого контракта. «Вторичными действиями» называются побуждение или угроза нарушения условий контракта о найме с работодателем вне пределов трудового (отраслевого) конфликта, они носят законный характер только в случае, если направлены против поставщика или клиента работодателя с целью нарушения обмена товарами и услугами и только если они могут реально достичь этой цели.

Закон 1980 г. также сокращает иммунитет при пикетировании. Пикетирование места работы с целью заставить кого-либо работать или не работать может обеспечивать правовой иммунитет за действия, имеющие в своем составе гражданское правонарушение при условии, если пикеты состоят из:

(а) работников, которые обычно работают на этом месте;

(б) бывших работников, если трудовой конфликт касается их увольнения, сокращения или вывода в отставку;

(в) работников, не имеющих зафиксированного места работы, или тех, кто не может пикетировать свое место работы; в этих случаях они могут пикетировать здание компании или здание, откуда осуществляется администрирование их работы;

(г) официальных представителей профсоюза, сопровождающих члена профсоюза, вовлеченного в трудовой конфликт.

Пикетирование должно проводиться как в ожидании трудового конфликта, так и в его поддержку.

Следует заметить, что пикетирование только с целью получения или передачи информации не связано с возможным нарушением условий контракта и тем самым является свободным от ограничений, перечисленных выше. Однако иногда пикетирование может стать противоправным действием, если, например, оно связано с насилием или приводит к перегораживанию общественных дорог.

23. Прочие юридические права наемных работников

Согласно Закону 1978 г. о защите прав наемных работников нечестно увольнять работника за его активную деятельность в профсоюзе или за отказ присоединиться к профсоюзу, не являющемуся независимым.

Если работник несправедливо уволен за отказ вступить в профсоюз на «закрытом» предприятии, он получает право на компенсацию, размер которой значительно превышает обычный. Работник может настаивать на вызове представителя профсоюза на слушание дела об увольнении, если он утверждает, что профсоюз оказал давление на работодателя с целью добиться увольнения этого работника.

Закон 1975 г. о защите прав наемных работников также предоставляет работнику право на то, чтобы его действия не влекли за собой увольнение:

(а) препятствовать или затруднять работнику активное участие в деятельности независимого профсоюза;

(б) принуждать работника вступить в профсоюз.

Деятельность, указанная в (а), должна осуществляться работником во время, свободное от выполнения служебных обязанностей, например во время обеденного перерыва или в любое время с разрешения работодателя. Этот вид защиты направлен на оказание работникам помощи в самоорганизации в тех компаниях, где нет признанного профсоюза или вообще никакого профсоюза. Однако если компания признала профсоюз, его членам должно быть предоставлено разумное по продолжительности время в рабочие часы для осуществления профсоюзной деятельности.

Жалобы на нарушение этих прав направляются в промышленный трибунал, копия жалобы направляется сотруднику по примирению на случай, если этот конфликт может быть улажен в досудебном порядке. Если дело рассматривается трибуналом, бремя ответственности за предоставление доказательств, что компания не ущемила эти права работника, ложится на работодателя. Если трибунал принимает решение против компании-работодателя, ей может быть присуждена выплата компенсации работнику, а трибунал помимо этого может вынести определение, которое должно будет стать основой будущей политики провинившейся компании в отношении профсоюзов.

Закон 1974 г. о профсоюзах и трудовых отношениях гласит, что коллективное соглашение не может вступить в законную силу, пока оно четко и в письменной форме не заявит об этом. В Великобри-

тании всегда предпочитали добровольные соглашения тем, которые могут быть осуществлены принудительно, хотя Закон 1971 г. о трудовых отношениях безуспешно пытался изменить эту ситуацию.

24. Статьи договора о запрете забастовок

Закон 1974 г. также гласит, что статья о запрете забастовок может быть частью коллективного договора только при включении ее в индивидуальный трудовой контракт, если договор:

(а) оформлен в письменном виде;

(б) недвусмысленно предусматривает включение подобной статьи в индивидуальные контракты;

(в) разумно доступен для работника на его рабочем месте;

(г) заключен только с независимым профсоюзом.

Индивидуальные трудовые контракты должны включать статью о запрете забастовок либо в четко выраженной, либо в подразумеваемой форме.

Статья о запрете забастовок все больше становится атрибутом коллективных трудовых соглашений с единым профсоюзом.

25. Предоставление информации

Закон 1975 г. о защите прав наемных работников обязывает работодателя предоставлять представителям независимого признанного профсоюза («признанный» означает, что работодатель уже вел переговоры с этим профсоюзом по любой проблеме, не обязательно касающейся размера оплаты труда и условий работы) по их требованию определенную информацию в интересах подготовки коллективного трудового договора. К этой информации относятся данные, которые следует раскрыть в соответствии с нормальной производственной практикой, или те, сокрытие которых может затруднить работу представителей профсоюза по заключению коллективного трудового договора. Однако представители профсоюза не имеют права на получение информации:

- противоречащей интересам национальной безопасности;
- раскрытие которой будет считаться нарушением закона;
- полученной конфиденциальным путем;
- имеющей отношение непосредственно к конкретному индивидууму (за исключением случаев, когда тот, кого касается информация, дает свое согласие на ее раскрытие);

- полученной для целей судебного производства;
- раскрытие которой может нанести серьезный ущерб предпринимательской деятельности работодателя.

Кодекс практики, разработанный по этому вопросу Консультативной, согласительной и арбитражной службой, рекомендует работодателю предоставлять по требованию информацию об оплате труда и дополнительных льготах, об условиях работы, человеческих ресурсах в целом, об эффективности работы, например данные по производительности труда, объему продаж и количеству заказов, финансовые показатели. Это руководство также предлагает, чтобы представители профсоюза определили состав нужной им информации и запросили бы ее еще до начала переговоров о заключении коллективного трудового договора, а также чтобы они дали обоснование необходимости и приемлемости этой информации для их целей. Работодателям рекомендуется поддерживать открытую линию поведения, насколько это возможно и предоставлять информацию быстро и четко.

Профсоюз, заподозривший, что ему не предоставлена достаточная информация, может направить жалобу в Центральный арбитражный комитет, который затем может передать жалобу на рассмотрение Консультативной, согласительной и арбитражной службе. Если примирить стороны не удается, Комитет рассматривает дело и выносит определение о том, достаточно ли обоснованна жалоба.

Принимая свое решение, Комитет принимает в расчет то, насколько стороны следовали Кодексу практики, хотя известно, что рекомендации Кодекса не носят обязательного, предусмотренного законом характера. Если работодатель отказывается выполнить решение о том, что определенные данные должны быть раскрыты представителям профсоюза, Комитет по требованию профсоюза может добиться принудительного улучшения условий работы от имени наемных работников, которых это дело касается непосредственно.

Следует отметить, что законодательство в одинаковой степени касается как национальных трудовых соглашений, так и коллективных трудовых соглашений на местах при условии, что в их заключении принимали участие признанные профсоюзы.

26. Закон о занятости 1988 г.

Помимо снятия иммунитета профсоюза в отношении гражданских исков во время трудовых конфликтов на «закрытых» предприятиях (а также мер, упомянутых в п. 22 данной главы) Закон 1988 г. предоставляет членам профсоюзов следующие права.

(а) Член профсоюза, обвинивший профсоюз в принятии решения о проведении забастовки без предварительного проведения голосования, может ходатайствовать о выдаче судебного приказа, который заставит профсоюз отказаться от забастовки.

(б) Члены профсоюза имеют законные права не подвергаться необоснованным дисциплинарным мерам со стороны профсоюза в случае, если они:

- не принимают участия или не поддерживают забастовку (например, пересекают линию пикетов);
- не могут медленно работать по приказу профсоюза, если это действие нарушает условия контракта о найме;
- возбуждают судебное дело против профсоюза или поощряют к этому других. Дисциплинарные меры включают исключение из профсоюза, наложение штрафов, лишение льгот или услуг профсоюза, просьба к другим профсоюзам не принимать в свои члены данного индивидуума и проч. Наказанный член профсоюза должен подать жалобу в промышленный трибунал в течение трех месяцев с момента наказания, а трибунал со своей стороны может назначить ему выплату компенсации в размере средней оплаты труда за период до 30 недель (хотя имеется верхний предел размера недельной оплаты труда) плюс дополнительное вознаграждение с целью компенсации будущих потерь в заработке, психологических страданий и т.д. К этой дополнительной сумме также применим верхний предел размера.

(в) Любой член профсоюза имеет право на изучение учетных записей профсоюза.

(г) Работник имеет право настаивать на том, чтобы его работодатель прекратил удержание из его заработка профсоюзных взносов. Если удержания продолжаются, считается, что данный работодатель нарушил положение Закона 1986 г. о заработке.

Согласно Закону 1988 г. не допускается использование профсоюзом своих средств для выплаты компенсации работнику за последствия его противоправных действий в период трудового конфликта, например выплата за работника штрафа или даже обещание сделать это. Кроме того, в целом ужесточаются официально принятые процедуры баллотирования членов профсоюза в важные профсоюзные комитеты (называемые главными исполнительными комитетами).

(а) Каждый кандидат на выборы должен быть в состоянии подготовить обращение и разослать его всем избирателям — если необходимо, то по почте.

(б) Почтовая рассылка баллотировочных бюллетеней под наблюдением независимого члена комиссии, проверяющего правильность результатов выборов, осуществляется в случае, если это признано необходимым.

(в) Забастовка, назначенная для проведения в нескольких местах работы, должна быть санкционирована посредством почтовых баллотировочных бюллетеней.

Закон утверждает пост *уполномоченного по правам членов профсоюза*, в задачу которого входит оказание помощи членам профсоюза в защите их законных прав. Соответственно уполномоченный наделяется правом покрывать все расходы и судебные издержки (включая плату за услуги адвоката), понесенные в ходе рассмотрения дела, которое, по мнению уполномоченного:

(а) затрагивает один из основополагающих принципов или

(б) является настолько сложным, что было бы неразумным ожидать, что пострадавший член профсоюза справится с ним самостоятельно, или

(в) касается вопроса существенных общественных интересов.

27. Законы о занятости 1989 и 1990 гг.

Закон о занятости 1989 г. устранил ряд ограничений на наем женщин-работниц в некоторых отраслях (например, в угледобывающей промышленности), а также на продолжительность рабочего дня (включая ночную работу) для молодых людей в возрасте от 16 до 18 лет. Закон о занятости 1990 г. запретил применение принципа «закрытого» предприятия при найме на работу, объявив незаконным отказ в трудоустройстве только на основании того, что претендент на место не состоит членом профсоюза. В дополнение к этому Закон снял запрет с гражданских исков, возбуждаемых против работников, вовлеченных во вторичные действия, иные, чем законное и мирное пикетирование. Отныне профсоюзы несут ответственность за гражданские правонарушения всех своих функционеров и сотрудников (включая цеховых профсоюзных уполномоченных), если только они в установленной форме не отказываются от действий провинившегося сотрудника. Более того, Закон аннулировал правило, разрешающее увольнение бастующего работника при условии

увольнения всех забастовщиков, а не их части (например, если работодатель желает преподать урок работникам на примере нескольких забастовщиков), хотя новое положение Закона применимо только в случае несанкционированных забастовочных мероприятий. Работники, участвующие в забастовках в знак протеста против увольнения своих коллег, на этом основании подлежат судебному преследованию за ущерб, нанесенный работодателю и прочим заинтересованным лицам. Под несанкционированными действиями (мероприятиями) понимаются забастовки, не одобренные профсоюзом, в котором состоит забастовщик, или действия забастовщика, который не является членом профсоюза или не одобрен профсоюзом в качестве участника забастовки. Следует обратить внимание на то, что этот аспект Закона 1990 г. не может быть применим, если ни один из забастовщиков не является членом профсоюза.

28. Закон о реформе профсоюзов и правах наемных работников 1993 г.

Законодательство расширило содержание понятия «автоматически несправедливое увольнение» и отменило все предыдущие положения о нижнем пределе ставки заработной платы в ряде отраслей. Кроме того, Закон предусматривает следующее.

(а) Соглашения об удержании профсоюзных членских взносов из заработка работника по месту получения (т.е. в бухгалтерии работодателя) должны подтверждаться работником в письменной форме каждые три года.

(б) Профсоюз должен не позднее чем за семь дней уведомить работодателя о своем намерении провести забастовку или баллотировать работников для участия в забастовке. Если профсоюз нарушил это правило, его иммунитет в отношении гражданского иска утрачивается.

(в) Представители общественности получают право обратиться в суд для получения судебного приказа, препятствующего проведению профсоюзом незаконной забастовки.

(г) Любой работник, работающий более восьми часов в неделю, должен иметь право на получение письменного уведомления, устанавливающего основные правила и условия его найма в течение двух месяцев с момента начала работы.

(д) Работник волен вступать в любой профсоюз по своему выбору (т.е. профсоюзы не имеют права решать между собой, какой работник к какому профсоюзу должен принадлежать).

(е) Беременная женщина-работница имеет право на 14-недельный отпуск по беременности и родам независимо от стажа ее работы в компании.

Контрольные задания к гл. 20

1. Опишите сущность трудовых отношений.
2. Какое влияние на руководство оказывают активно действующие в компании профсоюзы?
3. Перечислите проблемы, связанные с заключением коллективного трудового договора на местном уровне.
4. Что обозначает выражение «заключение коллективного трудового договора в едином порядке»?
5. Каковы преимущества заключения коллективного трудового договора?
6. Каковы основные функции промышленного трибунала, Апелляционного суда по вопросам занятости и Центрального арбитражного комитета?
7. Дайте определение понятия «независимый профсоюз».
8. В каких случаях профсоюз пользуется иммунитетом против судебного преследования?
9. В каких случаях работодатель обязан предоставлять информацию представителям профсоюза?
10. В трудовых отношениях в Великобритании 1980-х гг. существовали три основные тенденции: усиление управленческой инициативы, расширение сферы заключения коллективных трудовых договоров, включающей вопросы не только оплаты труда, и снижение численности членов профсоюзов. Проанализируйте факторы, определяющие эти тенденции, и выскажите свое мнение о возможном направлении дальнейшего развития трудовых отношений в новом столетии.

21

УПРАВЛЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

1. Цель обучения персонала

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию. Путем усовершенствования умений и навыков работника выполнять производственные задачи, в которых заинтересована компания, обучение позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы; путем создания у работника чувства мастерства в выполнении своей работы и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность работника своей работой. Когда же обстоятельства складываются неблагоприятно, подобные результаты могут быть не достигнуты, например, если направленный на обучение работник не видит цели в своем обучении, или обучение воспринимается им как наказание либо проявление недовольства им со стороны руководства, или если обучение кажется работнику не соответствующим его потребностям.

В частности, преимущества от обучения работников могут быть следующие:

- более высокий уровень производительности труда и качества работы;
- сокращение брака;
- лучшая адаптируемость к новым производственным методам;
- меньше необходимость жесткого контроля;
- снижение производственных аварий;
- более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести рабочей силы и пропусках работы.

Всегда желательно попытаться оценить эффективность курса обучения и выявить, достигнута ли хотя бы часть этих целей.

Аргументы, выдвигаемые против внутрифирменного обучения персонала, сводятся к тому, что это весьма дорогостоящее мероприятие (работник может обучаться с отрывом от производства, а после его окончания он может немедленно покинуть компанию) и, кроме того, отдельные компании могут с меньшими расходами просто нанять грамотного специалиста с требуемым уровнем квалификации. Как правило, ожидания работника в связи с завершением курса обучения существенно возрастают и он предполагает немедленно получить в компании должность, на которой сможет проявить недавно приобретенные знания и умения. Если же этого не происходит, он разочаровывается и начинает подыскивать работу, более соответствующую его новому представлению о себе.

2. Причины внутрифирменного обучения

Иногда обучение является начальным этапом работы новичка, который, приходя в компанию, автоматически проходит обучение. Гораздо чаще внутрифирменное обучение работников обусловлено какими-либо событиями, например:

(а) установкой нового оборудования или внедрением новых технологий, которые требуют новых или улучшенных навыков;

(б) изменением производственных методов;

(в) изменением продукта труда, что может потребовать обучения не только в области производственных методов, но и в области маркетинговых функций компании;

(г) сделанным заключением о неэффективности работы;

(д) нехваткой рабочей силы, что также требует повышения уровня квалификации ряда работников;

(е) намерением руководства сократить брак, а также улучшить качество продукции компании;

(ж) ростом числа несчастных случаев и аварий на производстве;

(з) продвижением или переводом отдельных работников компании.

Традиционные формы обучения новичков в компании иногда морально устаревают, перестают соответствовать современным требованиям. Анализ программы обучения может показать, что цели, методы, нормативы обучения следует немедленно поменять.

3. Систематический подход к внутрифирменному обучению

Как и любой другой бизнес-процесс, обучение может стать пустой тратой сил и времени, если оно не было тщательно проконтролировано. Если отсутствует логический систематический подход к обучению, оно может либо дать обучающемуся большой объем ненужных знаний и умений, либо, наоборот, недодать ему необходимого. После завершения курса обучения только проверка действенности может показать, были ли достигнуты поставленные в ходе обучения цели и только путем оценки можно попытаться установить соотношение затрат и пользы от обучения.

Систематический подход к обучению должен включать в себя все пункты приведенной ниже программы.

(а) Тщательное определение и анализ рабочего места (должности).

(б) Установление разумных нормативов эффективности производства, вероятно, с помощью советов опытных работников.

(в) Выявление у отобранных для обучения работников достаточных способностей для того, чтобы добиться требуемых нормативов эффективности работы.

(г) Далее рассматривается расхождение между (б) и (в). Это расхождение часто называют «недостатком обучения», хотя частично оно может образоваться за счет ошибок в организации производства, плохого качества исходных материалов или дефектов оборудования.

(д) Программы обучения должны составляться с целью удовлетворения потребностей в обучении, выявленных в (г).

(е) Отобранные работники направляются для прохождения курса обучения, промежуточные и окончательные результаты обучения, а также сама программа тщательно фиксируются.

(ж) Оценивается эффективность работы обученного работника: если программа обучения была эффективной, то работник с легкостью достигает нормативов производства и эффективности, установленных в (б) (проверка действенности).

(з) Предпринимается попытка высчитать затраты на обучение и сопоставить их с финансовыми выгодами, полученными за счет повышения эффективности работы обученных сотрудников. Если в результате расчетов установлено, что аналогичный результат может быть достигнут при меньших затратах, следует пересмотреть в соответствующую сторону всю программу обучения (оценка).

Программу можно выразить с помощью следующей памятки-акростиха (первые буквы слов, с которых начинается каждая строка этой памятки, образуют слово approach — «подход»).

Analyse job	Проанализируй работу
Performance standards	Установи нормативы эффективности работы
Performance attained	Проверь эти нормативы на достигаемость
Requirements of training	Определи требования к обучению
Originate training programme	Составь программу обучения
Administer training	Проверь действенность программы
Check results	Оцени результаты обучения
How can training be improved next time?	Как можно улучшить обучение?

4. Оценка индивидуальных потребностей в обучении

Систематический подход к обучению поможет выявить индивидуальные потребности в обучении работника или группы работников, выполняющих аналогичные производственные функции. Первым шагом является тщательный анализ производственных обязанностей, в том числе установление нормативов эффективности работы. В некоторых случаях представляется возможной оценка достигнутого на данный момент уровня эффективности работы, хотя гораздо чаще подобную оценку можно сделать только проведя аттестацию работника. Эту же задачу можно решить при помощи управления на основе поставленных целей — оно позволяет сделать обзор измеримых параметров эффективности выполнения заранее установленных ключевых операций применительно к данному месту работы. Любые расхождения между нормативами и уровнем реальной эффективности работы показывают возможные потребности в обучении.

Конечно, очень часто оценка производится почти полностью интуитивно, особенно когда эффективность работы отдельного работника может быть улучшена, например, более глубоким ознакомлением работника с выпускаемым продуктом или обучением пользованию офисной техникой. В этих случаях проверка действенности обучения также может быть весьма очевидной.

5. Оценка долгосрочных потребностей в обучении

Многие программы обучения намеренно делаются достаточно продолжительными, и по этой причине в какой-то степени представляют пустую трату времени, за исключением случаев, когда заранее составляются детальные, продуманные программы обучения. Внезапно возникшая потребность компании в высококвалифицированных рабочих, естественно, не может быть удовлетворена за счет увеличения численности учеников четырехгодичных курсов подготовки. Кроме того, в компании могут быть виды работ, предназначенные только для небольшого числа учеников, когда они завершают свое обучение, потому что эти виды работ ведут к потере некоторых производственных навыков.

Как правило, оценка долгосрочных потребностей в обучении осуществляется на уровне компании в целом и тем самым относится к сфере планирования человеческих ресурсов. Путем расчетов продолжительности контрактной работы, выявления тех должностей, на которых вскоре может ощущаться нехватка кадров, путем оценки возможного оттока кадров из компании и нынешнего уровня использования рабочей силы можно планировать характер обучения, которое потребуется в будущем, его начало и численность имеющихся или новых сотрудников, которых следует направить для прохождения обучения. Если у компании ограничены финансовые ресурсы, подобный анализ может оказаться полезным для установления приоритетов в обучении.

СТРУКТУРА ОБУЧЕНИЯ

6. Принципы обучения

Первым шагом на пути формирования курса обучения должно стать рассмотрение потребностей в обучении по трем параметрам.

- Отношение.
- Умения и навыки.
- Знания.

Например, от продавца в магазине мужской одежды требуется определенное *отношение* к клиентам, *умения и навыки* в области продаж, снятия мерок, упаковки одежды и выкладки товара, а также *знание* запасов, процедуры продажи, современной моды и общей политики компании. Методы обучения по этим трем параметрам будут подробно описаны в следующей главе.

7. Обучение с отрывом и без отрыва от производства

Как будет происходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от работы — определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

(а) *Обучение без отрыва от производства* осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

(б) *Обучение с отрывом от производства* проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

8. Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте

(а) Преимущества обучения на рабочем месте заключаются в следующем.

- Это менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение с отрывом от основной работы, поскольку оно проводится на нормальном производственном оборудовании в нормальной рабочей обстановке.
- Обучение проводится именно на том оборудовании, которое фактически используется для данной производственной операции и на котором обучаемый будет работать впоследствии; поэтому проблем в дальнейшем не возникает.
- С самого начала обучаемый погружен в рабочую атмосферу, впоследствии ему не придется адаптироваться к незнакомой обстановке и незнакомым людям, как это было бы после обучения вне рабочего места в достаточно щадящих условиях.

(б) Обучение на рабочем месте имеет и ряд недостатков.

- Инструктор (как правило, это мастер или сосед по рабочему месту) может не иметь навыков преподавания, у него может

не быть достаточно времени, чтобы обеспечить должный уровень обучения.

- Если в компании применяется схема оплаты по результатам работы (сдельная оплата), это может мешать как инструктору, так и обучаемому в нормальной продуктивной учебе.
- Обучаемому могут быть предложены неправильные методы работы, которые он и будет изучать вместо правильных.
- В результате обучения на рабочем месте может образоваться большой объем брака и испорченных исходных материалов.
- Существует опасность вывода из строя производственного оборудования.
- Обучение происходит в производственных условиях, а именно в условиях стресса, т.е. в шуме, суете, обучающийся стесняется своих ошибок и не застрахован от едких комментариев своих коллег. А известно, что стресс подавляет способность к обучению.
- Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

9. Преимущества и недостатки обучения с отрывом от основной работы

(а) Преимущества обучения с отрывом от производства заключаются в следующем.

- Поскольку обучение проводится квалифицированным инструктором, это гарантия высокого качества обучения.
- Наличие специального учебного оборудования, если необходимо, более простого.
- Обучающийся может осваивать новую специальность постепенно, в соответствии с плановыми этапами, используя специальные упражнения, что позволяет надежно освоить специальность.
- Обучение с отрывом от производства может быть менее дорогостоящим, поскольку позволяет рабочему достичь более высокого уровня квалификации и нормативов скорости и качества.

- На процесс обучения не оказывают негативного воздействия ни сдельная оплата труда, ни производственный шум, ни тот фактор, что неудачи обучаемого становятся известны всему коллективу.
- С самого начала обучаемый усваивает только правильные методы работы.
- Обучающийся не ломает ценного оборудования, не выпускает брака и не портит исходных материалов.
- Гораздо проще рассчитать затраты на обучение с отрывом от производства, поскольку это более самостоятельный вид деятельности, чем обучение прямо у станка.

(б) Обучение с отрывом от производства имеет и ряд недостатков.

- Гораздо выше затраты на отдельное помещение, учебное оборудование, инструкторов; все это может быть оправданно, если имеется регулярный приток учеников (эти затраты могут быть снижены, если несколько работодателей коллективно используют схемы группового обучения своих работников на этом учебном оборудовании).
- Иногда возникают трудности, связанные с переносом знаний и навыков при переходе ученика с учебного на производственное оборудование и из благоприятной среды обучения в агрессивную среду производства.
- Никакое обучение не может осуществляться с полным отрывом от производства; некоторые навыки работы можно освоить только в реальных условиях производства с их установившимися приемами, методами и сетью взаимоотношений с другими работниками. Для иллюстрации этого отметим, что обучение вождению автомобиля может быть осуществлено на самом высоком уровне; однако водитель никогда не сможет достичь высот мастерства в вождении, пока он не приобретет опыта вождения в реальных условиях дороги; только после этого он научится адекватно реагировать на поведение других участников дорожного движения.
- Некоторые методы обучения, которые приобрели особую важность в последнее время, могут осуществляться только с отрывом от основной работы, например, программное обучение, анализ умений и обучение путем открытий (см. гл. 22); даже финальные стадии такого обучения должны проводиться с отрывом от основной работы.

ПРОВЕРКА ДЕЙСТВЕННОСТИ И ОЦЕНКА

10. Проверка действенности обучения

Систематический подход к проблеме обучения обеспечивает средства для проверки действенности программы обучения. Ученику предлагается тест, показывающий, может ли он сейчас достичь установленных нормативов эффективности работы; можно осуществить измерение количества и качества выполненной учеником продукции.

К сожалению, программы обучения часто бывают исключительно сложными с точки зрения проверки их действенности. Многие виды работ просто неизмеримы, и поэтому проверка действенности обучения этим видам работ остается преимущественно субъективной. Например, деятельность менеджера, который прошел курс обучения менеджменту, может быть оценена только его руководством до и после прохождения курса. Путем сравнения результатов можно прийти к выводу, что улучшение работы имеет место, но не следствие ли это того факта, что менеджер просто стал старше? Вероятно, те, кто отправил его на курсы менеджеров, просто полагают, что он должен был получить пользу от обучения. Другое возможное объяснение улучшения навыков менеджмента — события, которые произошли за время обучения, могли сильно помочь менеджеру в освоении премудростей профессии.

Чем более специфическим является обучение, тем проще проверить его действенность. Если данный курс менеджмента включал курс по учету, простой тест может показать, владел ли обучаемый навыками учета, и, наоборот, чем больше в составе курса уделялось внимания изучению общих принципов менеджмента, тем труднее объективно оценить степень их усвоения.

11. Оценка обучения

Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника, проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются.

(а) Затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства.

(б) Финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде.

(в) Достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например, стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок.

(г) Польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы. Однако оценить, в какой степени спокойствие мастера, сокращение числа аварий на производстве или замедление текучести рабочей силы доступны благодаря обучению, сложно. Значительные трудности могут возникнуть при попытке оценить эти выгоды в финансовых показателях.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОБУЧЕНИЯ

12. Плата за обучение

До 1989 г. в Великобритании во многих отраслях существовали советы по профессиональной подготовке, которые по закону имели право составлять списки работодателей в каждой отрасли и вводить плату этими работодателями налога на обучение. Деньги от налога на обучение направлялись на профессиональную подготовку в соответствующей отрасли. Протесты работодателей против обложения налогом были услышаны промышленными трибуналами. Философия, лежащая в основе советов по профессиональному обучению, заключалась в том, что, поскольку компании могут переманивать друг у друга квалифицированных работников, у каждого из них практически отсутствует стимул вкладывать средства и финансировать профессиональное обучение своих работников. А наличие квалифицированной рабочей силы является, как известно, одним из ключевых факторов выживания отрасли. Таким образом, каждая компания в отрасли должна вносить вклад в агрегированные затраты общества на профессиональное обучение; размер этого вклада пропорционален числу наемных работников в компании.

Сторонники взимания налога на обучение предупреждают, что система свободного рынка не может удовлетворить национальные потребности в профессиональных навыках. Они утверждают, что неквалифицированная рабочая сила ведет к снижению производительности труда и потерям бизнеса, а впоследствии — к снижению спроса на квалифицированных работников (что, в свою очередь, снижает мотивы для обучения). Так воспроизводится цикл низкоквалифицированной и низкопроизводительной рабочей силы, что существенно сокращает конкурентную мощь экономики страны. В этих условиях единственной основой конкуренции страны на междуна-

родном рынке может стать себестоимость продукции. Вследствие этого уровень заработной платы станет понижаться и начнется обнищание общества. При этом, как утверждают сторонники платного обучения, специфические выгоды системы национального профессионального обучения сводятся к следующему.

(а) Наличие централизованного органа, который вместо отдельных компаний принимает ключевые решения по вопросам приоритетов в профессиональном обучении, овладении навыками и в определении адекватного уровня профессиональной подготовки. Государственные структуры могут позволить себе долгосрочный взгляд на проблему общенациональных потребностей в профессиональном обучении.

(б) Компании в любом случае не могут избежать затрат на профессиональное обучение (даже полагаясь на переманивание работников у конкурентов). Компаниям, не затрачивающим средств на обучение своего персонала, приходится платить повышенную заработную плату работникам, которых они переманивают у других работодателей, обеспечивших их обучение. Кроме того, чем меньше компаний участвуют в профессиональном обучении, тем меньше на рынке труда квалифицированных работников и тем уязвимее делается компания, которая проводит профессиональную подготовку своего персонала фактически для посторонней компании.

Противники налога на профессиональное обучение утверждают, что это вмешательство в дела компании и посягательство на личную свободу выбора. Другие их аргументы состоят в следующем.

- Реальную выгоду от профессионального обучения могут получить только молодые мужчины, причем за счет молодых женщин, этнических меньшинств и лиц более старших возрастов.
- Налаживание этой системы для обеспечения ее справедливости и распространения на всех работодателей — задача крайне сложная и дорогостоящая.
- Некоторые компании могут затратить на профессиональное обучение гораздо больше, чем размер налога.
- Вряд ли от этой системы выиграет малый бизнес.

В 1989 г. все советы по профессиональному обучению и все налоги на обучение с работодателей были запрещены, за исключением строительной индустрии. Советы были заменены не имеющими силы закона организациями по профессиональному обучению, которые представляли собой добровольные органы, ответственные за

прогнозирование будущих потребностей в квалифицированных рабочих и за координацию профессионального обучения в своей отрасли. В настоящее время подобных организаций насчитывается 100. Они не имеют законных полномочий и полностью финансируются за счет добровольных пожертвований. Некоторые из них обеспечивают непосредственную профессиональную подготовку, другие просто осуществляют мониторинг за уровнем профессиональной подготовки, предоставляемой внешними организациями. Следует обратить внимание, что в ряде стран Европейского союза все еще имеется налог на профессиональное обучение.

13. Схемы обучения

В последние годы правительство Великобритании ввело ряд схем профессионального обучения для безработных. Как правило, работодатели используют эти схемы для обучения своих работников с отрывом от основного производства по организованной налаженной программе. Обучающиеся получают стипендию как за счет государства, так и за счет работодателей. Считается, что по окончании программы работники станут более квалифицированными и смогут получить постоянную работу.

Ответственность за администрирование этих схем возложена на агентов по профобучению, т.е. на одобренные государством организации, трудоустраивающие учеников в местных компаниях, которые не должны платить не только заработную плату ученикам, но и страховые взносы в национальную систему страхования. Однако эти компании все же должны вносить небольшой вклад в общие затраты на обучение. Размер этого вклада определяется путем переговоров с менеджером-инструктором, так же, как и продолжительность периода пребывания обучающегося в компании, а также на других объектах обучения. Максимальный совокупный период обучения составляет 12 месяцев.

В 1990 г. ответственность за координацию профессионального обучения в различных районах страны была передана советам по профессиональной подготовке и предпринимательству, в состав которых входят управляющие местных компаний и прочие высшие руководители (участвующие в советах на добровольной основе), а также оплачиваемые государственные служащие. В Великобритании в настоящее время насчитывается 80 таких советов. Их задача состоит в обеспечении страны квалифицированной рабочей силой. Для решения этой задачи они привлекают на контрактной основе местные колледжи или агентов по профессиональному обучению для организации и ведения курсов подготовки и прочих мероприя-

тий, которые отвечают требованиям, определяемым местным советом по профессиональной подготовке и предпринимательству. Цель этой деятельности — обеспечить соответствие между программами профессионального обучения и потребностями местного бизнеса. Сами советы не ведут курсов обучения, а являются только координирующим органом.

14. Национальный совет Великобритании по профессиональной квалификации

Это государственный орган, учрежденный в 1986 г. для организации национальной системы профессиональной квалификации и выработки нормативов профессиональной компетенции на общенациональном уровне. Экзаменационные советы, желающие получить аккредитацию Национального совета по профессиональной квалификации, должны разработать курсы обучения, соответствующие критериям Национального совета, выработанным ведущими представителями в каждой отрасти или профессии. Ведущими представителями являются комитеты, состоящие из представителей профессиональных ассоциаций, министерств и основных видов бизнеса, связанных с отраслью или профессией. Их роль заключается в выработке критериев для оценки компетентности работников в данной области. В настоящее время существует 140 таких комитетов.

Национальный совет по профессиональной квалификации сам не выдает никаких дипломов или сертификатов. Скорее он одобряет присужденную квалификацию, тем самым указывая, что обладатель сертификата обладает предписанным уровнем знаний, навыков и умений в определенной профессиональной области. Одобренная Национальным советом профессиональная квалификация должна основываться на компетентности специалиста, т.е. полученное им обучение должно обусловливать приобретение компетентности в выполнении именно этой работы. Таким образом, курсы профессионального обучения должны учитывать все «элементы компетенции», связанные с конкретной специальностью. Элементами компетенции являются описание производственных действий, поведения, результатов или знаний того, что следует делать в рабочей ситуации. Затем эти элементы объединяются в единицы компетенции, формирующие базис для получения признанной Национальным советом квалификации. Каждая единица компетенции сопровождается критерием эффективности выполнения, т.е. определением того, что обучающийся должен уметь делать по окончании курса обучения.

Критики Национального совета по профессиональной квалификации утверждают, что специальных программ для каждой области специализации не существует, и преподаватели не знают толком, какие темы подлежат углубленному изучению. В разных институтах очень различаются и методы оценки, и таким базовым предметам, как математика, естественные науки и языки, уделяется слишком мало внимания.

15. Ответственность за обучение в компании

Так как профессиональное обучение на внутрифирменной основе имеет очень важное значение для эффективного использования человеческих ресурсов и их мотивации, вопрос подготовки и обучения персонала требует внимания высшего руководства компании. Одним из преимуществ системы налогообложения на профессиональное обучение являлось то, что она ставила вопросы обучения непосредственно перед советами директоров компаний; огромные суммы, уплачиваемые комитетам по обучению, заставляли советы директоров искать пути окупаемости затраченных средств.

В некоторых компаниях в штате имеется специалист по профобучению или целый отдел, разрабатывающий рекомендации по политике и методам обучения персонала и осуществляющий некоторую часть обучения. Иногда компании пользуются услугами приглашенных консультантов по профессиональному образованию, в частности, когда дело касается пересмотра и замены устаревших методов обучения. Эти различные роли в реализации профессионального обучения сводятся к следующему.

(а) Высшее руководство компании согласует общую политику в области профессионального обучения с задачами компании. Оно может брать за основу планирование человеческих ресурсов или оценку потребностей в профессиональном обучении, которая разрабатывается на низших уровнях руководства компании.

(б) Линейные менеджеры несут ответственность за обучение своих подчиненных и часто лично занимаются обучением, поскольку оно полностью или в основном проводится без отрыва от основного места работы. Они могут разрабатывать учебные программы и контролировать их выполнение. В других случаях обучение их подчиненных может осуществляться практически полностью с отрывом от производства, а сами линейные менеджеры должны только слегка корректировать действия работников, приступающих после обучения к основной работе. Во всех случаях линейные менеджеры ответственны за обеспечение соответствия полученного их подчи-

ненными профессионального обучения потребностям подразделения и должного качества обучения.

(в) Специалисты по обучению консультируют высшее руководство компании по проблемам профессионального обучения, используя свои знания потребностей в профессиональном обучении компании в целом. Они проводят обзоры или дают рекомендации, если намечаются изменения, требующие обучения или переподготовки персонала, составляют курсы, руководя ими, если это курсы обучения с отрывом от производства. От них также ожидают консультаций по вопросам внешнего обучения и поддержания контактов с различными образовательными учреждениями, включая колледжи, различные организации по профессиональной подготовке и др.

(г) Инструкторы находятся в прямом контакте с обучаемыми и в большинстве случаев занимаются вопросами профессионального обучения с отрывом от производства. Они не несут ответственности за разработку курсов обучения, но должны информировать о любых возникающих в процессе обучения трудностях. Обычно это квалифицированные рабочие, прошедшие краткий курс изучения методов обучения.

(д) Консультанты, к которым обращается компания, сталкивающаяся с необычными проблемами в области профессионального обучения, например с низкой производительностью труда или последствиями реорганизации или изменения производственных методов, изучают потребности в обучении, дают консультации руководству по методам обучения и налаживают процесс обучения, который затем поддерживает высшее руководство компании.

Контрольные задания к гл. 21

1. Какие выгоды компания надеется получить от обучения своих работников?
2. Перечислите основные элементы систематического подхода к обучению.
3. По каким трем параметрам следует оценивать потребности в обучении?
4. Дайте определение и укажите различия между проверкой на действенность и оценкой обучения.
5. (а) С позиций администрации компании рассмотрите основные преимущества и недостатки обучения: без отрыва от производства, с отрывом от производства.
   (б) Приведите примеры технологий обучения с отрывом от производства и без отрыва от производства с целью развития управленческих навыков.

6. Укажите различие между политикой в области профессионального обучения и процедурой обучения.
   • Для каких целей организация может выработать и обнародовать политику в области профессионального обучения?
   • Согласны вы или нет с утверждением что политику в области профессионального обучения гораздо чаще диктуют интересы, нежели принципы? Обоснуйте свое мнение.
7. (а) Какие существуют методы для определения потребностей организации в профессиональном обучении?
   (б) Почему важно выявлять потребности в обучении?
8. Направление на курсы обучения часто является последней мерой воздействия на провинившегося менеджера. Обсудите:
   (а) почему курсы обучения могут и не быть лучшей формой развития управленческих навыков;
   (б) какие аргументы, по вашему мнению, могли быть более продуктивными в данном случае.

22

МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

ВЫРАБОТКА АДЕКВАТНОГО ОТНОШЕНИЯ

1. Важность отношения

Понятие «отношение» может определяться следующим образом: «Это характерный способ реакции индивидуума на конкретную ситуацию или объект. Отношение основано на личном опыте человека и диктует определенный тип поведения или выражение определенных мнений».

Отношение определяет общий подход человека к работе, например стремление избежать ошибок, способ общения с клиентами, поставщиками или пациентами или степень настойчивости, с которой он решает производственные задачи. В некоторых случаях, только приступая к работе, человек уже обладает соответствующим отношением, например, медсестра или сиделка потому и выбрали себе эту профессию, что им нравится ухаживать за больными. В других случаях работник еще не почувствовал призвания к той работе, которую ему предоставляют, его выбор определялся удобством или престижностью работы. Например, продавец в магазине может проявлять такое отношение к покупателям, которое отнюдь не способствует продажам и, кроме того, бросает тень на репутацию магазина. И если это отношение не попытаться изменить, работник никогда не добьется успеха на данном поприще. Важность отношения к работе неодинакова для разных видов деятельности. При выполнении узкоспециализированной работы в рамках общей производственной задачи человек практически не может повлиять на характер или последовательность выполнения работы — она задана принятым здесь производственным методом и технологией — и поэтому отношение к работе не является здесь определяющим. Но работа, не структурированная столь детально, оставляющая работнику свободу выбора и возможность проявить себя, не может быть успешно выполнена, если отношение к ней работника не соответствует общим целям.

2. Обучение правильному отношению к работе

Обучение работника адекватному отношению к работе, если оно отсутствует или неверно, задача крайне сложная, поскольку мотивы того или иного отношения часто слишком глубоко скрыты в тайниках личности и выявить их за короткое время невозможно. Обычные методы корректировки отношения сводятся к следующему.

(а) *Тренировка в производственной обстановке в группе других работников*, чье отношение к работе считается правильным. Как правило, разумной альтернативы этому методу не существует, но это очень медленный способ обучения, и он не принесет никакого успеха, если отношение других работников, призванных служить корректирующим фоном, неадекватно или неверно. По этой причине неуместно включать нового работника в группу, где есть раздраженные или недовольные работники.

(б) *Обучение в процессе работы путем прикрепления новичка к старшему и опытному работнику*, который обладает правильным отношением к работе и личными качествами, способствующими формированию у новичка правильного отношения к работе. Примерами этого метода являются наставничество и работа с личными ассистентами.

(в) *Обучение с отрывом от производства*, в процессе которого группа работников разбирает ситуационные примеры, специально разработанные для формирования правильного отношения к работе. Как правило, подобную группу делят на две подгруппы, каждая из которых потом дает отчет всей группе. Таким образом, обсуждение в малых группах затем подкрепляется обсуждением и обменом мнениями в большой группе. Это полезный способ обучения, поскольку ситуационные примеры могут быть разработаны с учетом специфических условий и потребностей именно этой группы. Однако иногда обсуждение смоделированных ситуаций не позволяет обучаемым работникам выразить эмоционально верное отношение. А кроме того, ленивый работник, даже участвуя в группах обсуждения, может устраниться от обсуждения.

(г) *Обучение с отрывом от производства путем участия в ролевых играх*, в которых заданная ситуация доведена до состояния кризиса. Роли участников ситуации распределяются среди работников, от них требуется воспроизведение в заданной ситуации поведения, характерного для тех специалистов, чьи роли они исполняют. Могут разыгрываться ситуации, связанные с увольнением работника, беседой с проблемным клиентом или переговорами с профсоюзами. Этот метод, как правило, очень нравится обучающимся, которые с готовностью демонстрируют эмоциональную вовлеченность, иногда

очень активную. При данном методе обучения инструктор может быть уверен, что даже ленивые работники вовлечены в обучение, — он раздает им роли, которые те вынуждены играть. Часто в учебных целях используется аудио- и видеозапись с последующим разбором ролевого поведения каждого участника и коллективным обсуждением разыгранной ситуации. Те, кто не участвовал в ролевой игре, могут дать свои комментарии или при повторении игры сыграть одну из ролей. Существует мнение, что этот метод позволяет существенно корректировать отношение работника, но даже в этом случае многое зависит от той поддержки коллег, которую получит работник при возвращении на свое место работы.

(д) *Т-группы* — это метод обучения с отрывом от производства (Т в названии метода от *англ.* training — обучение. — *Прим. пер.*), который стал особенно модным в последние десятилетия. Группа обучающихся (ее численность, как правило, не превышает 12 человек) занимается исключительно тем, что обсуждает поведение в процессе работы каждого из ее участников. Начало обсуждения обычно дается группе с большим трудом, члены группы испытывают неловкость и скованность, затем обсуждение становится более активным, иногда даже чрезмерно эмоциональным, участники группы азартно критикуют друг друга за отношение к работе, некоторые при этом жестко критикуют и себя. Собрания группы проводятся обычно в течение нескольких дней; некоторые из участников находят их увлекательными, для других они неприятны. Целью работы Т-групп частично является попытка спровоцировать сдвиги в отношении и поведении работников путем демонстрации им того, что думают о них окружающие, частично — показать важность личного поведения в групповом процессе (а именно таковыми является практически все виды деятельности), а частично — улучшить навыки социального взаимодействия членов группы. Эту форму обучения еще никогда по-настоящему не пытались проверить на действенность; ее влияние на некоторых индивидуумов является достаточно психологически травмирующим, а многие считают эти занятия совершенно бесполезными, так как, возвращаясь в привычную и нередко неприветливую рабочую среду, они не имеют возможности применить приобретенные социальные навыки.

ОБУЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УМЕНИЮ

3. Определение

В Словаре терминов профессиональной подготовки дается следующее определение умения:

Организованная и скоординированная модель умственной и/или физической деятельности в отношении объекта или иного хранилища информации, как правило, состоящая из процессов восприятия и действия. Умение строится постепенно на основе серии повторяющихся методов обучения или ином практическом опыте. Оно серийно, каждая часть его зависит от предыдущей серии и обусловливает последующую. Умение можно описать как воспринимаемое, двигательное, физическое, интеллектуальное, социальное и т.д., в соответствии с контекстом наиболее важного аспекта модели умения.

(В данном случае процессы восприятия обеспечивают ввод чувственных данных, а процессы действия — ответную реакцию или результат.)

Более кратко умение можно охарактеризовать как практикуемый экспертный способ восприятия соответствующего стимула и ответные действия на него. Следовательно, обучение умению состоит из следующих шагов.

(а) Распознавание стимулов, например, способность оценить степень однородности исходного материала.

(б) Правильная реакция, например задание верного угла наклона резца плотником.

(в) Организация серии действий, причем каждая ответная реакция должна обеспечивать новый стимул, который, в свою очередь, провоцирует новую, более содержательную ответную реакцию.

Умение отличается от задач или функций тем, что представляет собой модель поведения, а функция — это вид деятельности (например, отбор персонала, организация процесса выработки решений, аттестация работы персонала), который, как правило, требует проявления нескольких (иногда не связанных) видов умений. Таким образом, хотя мы иногда применяем выражение «умение вести собеседование», но проведение собеседования — это на самом деле функция, требующая наличия ряда умений — умения общаться, слушать, анализировать и интерпретировать информацию и т.д.

Умения в отношении трудоустройства могут быть категоризированы следующим образом.

(а) Технические умения, которые связаны с работой с физическими объектами или процессами.

(б) Межличностные умения, необходимые для действий в команде, для руководства другими и для успешного общения.

(в) Умение принимать решения и методики решения проблем.

(г) Умение собирать и добывать, а также распространять информацию, т.е. обработка информации.

Образование, обучение и умение

Образование — это совсем не то же самое, что обучение. Если образование ценится само по себе, то обучение оценивается по его практическому применению. Образование направлено на понимание индивидуумом причинно-следственных связей и развитие способности оценивать и критически рассматривать информацию, оно не обязательно должно быть инструментальным в отношении физических объектов. Так, образованный человек способен или должен быть способен рассматривать конкретную задачу в более широком контексте связанных с этой задачей знаний, обладать критическим и независимым мышлением.

Со своей стороны, обучение носит утилитарный характер, оно направлено на совершенствование умений индивидуума, которые он использует в повседневной жизни. Однако следует обратить внимание, что обучение — это совсем не то, что преподавание, поскольку последнее включает целый ряд действий, например оказание влияния, мотивация и постановка условий, так же, как и сам процесс «инструктирования».

4. Методы обучения профессиональным навыкам

Традиционным методом обучения профессиональному умению является метод, известный под названием «наблюдай за мной» (дословно «сиди рядом с Нелли»), когда обучаемый должен наблюдать за действиями опытного работника и пытаться воспроизводить их. Однако этот метод плох, если «Нелли» использует неправильные методы работы или если работа настолько сложна, что овладеть путем простого наблюдения невозможно. Если же «Нелли» использует правильные методы работы и если работа достаточно наглядна, т.е. ее можно понять, просто наблюдая за ее выполнением, тогда этот метод обучения умению может быть эффективным и экономичным.

Но поскольку слишком многие виды деятельности содержат неявный элемент, а «Нелли» очень часто не обладают требуемыми навыками работы, то предпочтительнее использовать более организованные методы профессионального обучения. Один из подходов к решению этой задачи заключается в анализе ключевых элементов работы путем разбивки их на основные составляющие. Метод заключается в следующем.

(а) Инструктор лично выполняет работу, разбивая весь процесс на законченные этапы, каждый из которых может быть освоен как отдельная операция.

(б) Затем он исследует каждый этап, чтобы определить и описать ключевые моменты. С примером подобной разбивки можно познакомиться в табл. 22.1, позаимствованной из Рекомендаций по обучению рабочих, изданных Центром подготовки специалистов гончарного производства.

(в) Далее инструктор обеспечивает наличие исходных материалов и необходимого оборудования для процесса обучения.

(г) Инструктор проводит с обучаемым беседу, чтобы выявить уровень знаний потенциального ученика о работе и попытаться заинтересовать его в овладении навыками этой работы.

(д) Затем инструктор показывает ученику поэтапное выполнение работы, неторопливо дает объяснения, особо останавливаясь на ключевых моментах.

(е) Затем работу выполняет ученик, а инструктор наблюдает за ним, задает вопросы, чтобы убедиться, что ученик сознательно выполняет все операции. Иногда необходимо, чтобы инструктор повторил некоторые свои пояснения (см. (д)). Ученик повторяет выполнение работы до тех пор, пока инструктор не сочтет, что работа выполнена удовлетворительно.

(ж) Инструктор направляет ученика на работу, на первых порах достаточно внимательно наблюдая за ним, затем все более и более предоставляет ему самостоятельность и ослабляет наблюдение по мере приобретения учеником опыта и уверенности.

Это достаточно дешевый метод обучения, приемлемый, когда число учеников невелико. Оно начинается не на рабочем месте, хотя обычно в обстановке, максимально приближенной к рабочей, и вскоре становится обучением на рабочем месте. Специального штата инструкторов не требуется. Поскольку в рамках этого метода анализ работы не может быть углубленным, он не подходит для обучения сложным профессиональным навыкам, т.е. когда последовательность «стимул — восприятие — реакция» выражена неявно. А кроме того, мастер в роли инструктора передает существующие производственные методы от одного поколения работников другому, даже если методы эти уже устарели.

Применение этого метода профессионального обучения приносит успех, когда работа наглядна, когда можно видеть самые важные ее элементы, а умственные процессы второстепенны и относительно неважны. Удачными примерами подобной работы может служить упаковка товара или большинство методов сборки. Работа подобного типа особых навыков не требует, нужны лишь знания последовательности выполнения разных несложных операций.

Другим подходом к обучению профессиональным умениям является техника анализа профессиональных приемов и метод открытий (см. п. 6 данной главы).

Таблица 22.1 Разбивка производственной задачи на этапы

Замена прокладки водопроводного крана

Номер операции	*Описание стадии работы*	*Ключевой момент*
1	Открутить рукоятку крана для того, чтобы обеспечить доступ к основному механизму крана	Откручивать следует в направлении *против* часовой стрелки
2	Открутить элемент крепления крана (крепежную гайку)	Убедитесь в том, что выбрали гаечный ключ соответствующего размера
3	Извлечь механизм крана и удалить изношенную прокладку	Убедитесь в том, что механизм не поврежден
4	Установить новую прокладку в механизм	
5	Установить механизм крана на место	Не следует затягивать слишком сильно крепежную гайку механизма
6	Установить на кран рукоятку	Проверьте правильность и эффективность работы крана

5. Анализ профессиональных приемов

Этот метод профессионального обучения специально предназначен для таких видов деятельности, которые требуют высокой степени сноровки и координации. Действия высококвалифицированного работника анализируются с высокой степенью детализации для выявления и описания:

(а) действий, которые выполняет каждый палец, каждая нога и рука работника;

(б) сочетаний всех этих действий;

(в) набора сигналов о начале и завершении действий, которые распознает работник в процессе выполнения операций;

(г) чувств, при помощи которых работник улавливает эти сигналы;

(д) возможных дефектов, которые могут иметь предметы труда; они классифицируются, определяются причины возникновения дефектов и методы их устранения, а также избежания.

На основе всей этой информации составляется схематический анализ профессиональных приемов и проводится анализ дефектов (табл. 22.2). Далее разрабатываются серии упражнений на тренировку распознавания стимулов, совершенствование сложных движений и координацию телодвижений в процессе работы.

Анализ профессиональных приемов помогает сократить время профессионального обучения и увеличить его эффективность. Составляющие его основу тщательно подобранные по сложности упражнения позволяют ученику достигать последовательного непрерывного прогресса в освоении профессиональных приемов.

Этот метод предполагает обучение с отрывом от основной работы; он достаточно дорогостоящий и требует длительной подготовки, поскольку детализированный анализ работы можно выполнить только с привлечением опытного консультанта. Применение его компанией может быть оправдано только тем, что используя этот метод, она собирается обучить большое число учеников или если их обучение более простыми методами отнимет гораздо больше времени, т.е. более одного месяца. В подобных случаях значительные первоначальные затраты на привлечение опытного консультанта, специальное оборудование и помещение для обучения могут впоследствии окупиться сторицей.

6. Метод открытий

Эта методика обучения профессиональным навыкам была разработана в последние годы и с особым успехом применяется для переподготовки работников более старшего возраста. Во многом она аналогична новым методам, используемым в начальной школе.

Обучение посредством открытий происходит в тот момент, когда обучаемый самостоятельно выявляет принципы работы и правильные методы ее выполнения. Считается, что это более мотивирующий метод, чем прочие формы обучения, поскольку дает ученику возможность самому раскрыть эти принципы, а наградой ему служит самостоятельно найденное решение. Инструктор при этом сохраняет относительную пассивность, лишь подсказывая или показывая. Другим преимуществом этого метода является то, что процесс профобучения полностью сосредоточен на обучающемся, инструктор стремится подойти к проблеме обучения с точки зрения работника, который пока не обладает нужными умениями, а не выбирает умелого работника, как это происходит при анализе профессиональных приемов. При обучении методом открытий становится сразу очевидным, *что* ученик не понял, тогда как в процессе традиционного обучения инструктор никогда не знает наверняка, все ли из его объяснений поняли ученики.

Таблица 22.2 Выдержка из инструкции по выполнению технического задания

Пооперационный анализ
Задание: Шлифовка телевизионной линзы (кинескопа)
Выполняемый элемент задания: Удаление поверхностного слоя
Оборудование: шлифовальный станок со шлифовальным кругом

Левая рука	*Правая рука*	*Зрительное восприятие*	*Прочие органы чувств*	*Комментарии*
Надавливает, чтобы начать процесс шлифования	Надавливает, чтобы начать процесс шлифования	Наблюдается постепенное исчезновение матового слоя линзы, о чем свидетельствует тонкая спирально закручивающаяся струйка белой пыли. Плотность струйки указывает на количество сошлифованного материала. Красная зона колеса показывает место непосредственного контакта с линзой	Кинесика обеспечивает давление на линзу и корректировку ее положения. Вибрация колеса указывает на степень давления. Прикосновениями можно проверить, правильная ли степень давления обеспечивается	С помощью качательных движений обеспечивается равномерное соприкосновение рабочей поверхности линзы со шлифовальным кругом
Удерживает	Удерживает	По разметке на лицевой поверхности линзы проверяется, сколько сошлифовано Зона шлифовки должна распространяться не более чем на $^3/_4$ поверхности линзы	Кинесика обеспечивает ослабление давления в центре линзы	Ведет шлифовку к центру линзы; напрягает локти, придерживая линзу по мере приближения шлифовки к центру линзы
Перехватывает; затем передвигается, чтобы удерживать линзу снизу в 3 дюймах от края	Удерживает	Видна струйка белой пыли	Кинесика обеспечивает снижение давления левой руки и увеличение давления правой руки	
Локоть отводится в сторону, помогая вращению линзы	Пододвигает линзу к себе, поворачивая ее на 180°	По струйке белой пыли можно убедиться, что вращение равномерно		Вес линзы переносится на шлифовальный круг. Центром вращения линзы на шлифовальном станке является самая выпуклая точка лицевой поверхности
Отпускает и сдвигает	Перехватывает линзу ребром правой ладони, большим пальцем касаясь края внутренней поверхности линзы, постепенно сдвигая его к верхнему обрезу линзы	По струйке белой пыли можно убедиться, что вращение равномерно	Кинесика и осязание регулируют давление левой руки	
Перехватывает линзу ребром ладони, большим пальцем касаясь края внутренней поверхности линзы, постепенно перенося его на верхний обрез линзы	Удерживает	По струйке белой пыли можно убедиться, что вращение равномерно		Струйка белой пыли горизонтальна по отношению к ленте, вращающей шлифовальный круг; если угол изменится, возможен брак — возникновение на поверхности линзы поперечных борозд

Иллюстрация метода обучения посредством открытий — это схема обучения мастеров, ремонтирующих верхнюю одежду, приведенная в Руководстве по обучению взрослых работников автора Юнис Белбин. Обучающиеся сначала изучают расположения нитей в тканях разного плетения, где вместо натуральных нитей используется толстый эластик, а затем сами обнаруживают, каким образом можно починить дырки, специально сделанные в этих тканях. Постепенно размер плетения уменьшается до достижения натурального размера, к этому моменту обучающиеся в течение 12 недель достигают нормативного уровня умения штопать ткани, при прежних формах обучения на это требовалось от года до 18 месяцев. По мнению Белбин, обучение должно удовлетворять пяти основным требованиям: понимание того, что должно быть сделано, развитие соответствующих рефлексов, формирование адекватного отношения, запоминание и изучение процедур, связанных с выполнением работы (последовательность операций). Этот подход иногда называется подходом CRAMP — аббревиатура, образованная от пяти английских слов, обозначающих эти пять требований (C — comprehension; R — Reflex; A — attitude; M — memorising; P — procedures).

Метод обучения посредством открытий, так же как и метод анализа профессиональных приемов, является формой обучения с отрывом от основного производства и для того, чтобы быть экономически оправданным, требует наличия большого числа учеников. Его можно с успехом использовать для тренировки не только профессиональных приемов, но и знаний путем предоставления обучающемуся возможности самостоятельно выводить решение той или иной проблемы или указания, куда обратиться за необходимой для этого информацией. Преимущества этого метода профессионального обучения состоят в следующем.

(а) Обучающиеся учатся методике постановки правильных вопросов, а не только поиска правильных решений.

(б) Обучение в этом случае воспринимается как непосредственно подходящее для работы обучающегося.

(в) Результаты упражнений могут быть полезными для улучшения общего уровня эффективности работы компании.

Однако метод обучения посредством открытий представляет существенные трудности с точки зрения его организации и администрирования; при этом никто не может гарантировать полного успеха обучения.

ОСВОЕНИЕ ЗНАНИЙ

7. Необходимость знаний

Ни один работник не может достигнуть успеха на выбранном поприще без детального знания своей работы. В некоторых случаях может требоваться неформальное знание, т.е. опыт выполнения работы, но, как правило, эти знания более быстро и более точно можно получить в результате формального обучения. Анализ работы может показать, какие именно знания требуются для ее выполнения, например, по следующим направлениям.

(а) Цель — функция данной работы в рамках всего производственного процесса.

(б) Необходимая для выполнения данной работы информация — история, традиции, политика компании — знания, которые помогут работнику понять важность своей работы.

(в) Юридические (правовые) требования.

(г) Нормативы качества — насколько точно или насколько аккуратно следует выполнять работу.

(д) Исходные материалы для работы, например, продавец должен знать, какие товары имеются в наличии, их цену и качество; для рабочего — это физические свойства сырья, которое он использует в своей работе.

(е) Инструменты и оборудование.

(ж) Технические знания, например отчетность, научные или инженерные знания.

(з) Личные контакты — взаимоотношения, сложившиеся с другими работниками в процессе выполнения работы.

(и) Процедуры — порядок выполнения различных производственных операций и действий.

В отличие от отношения и умений знания можно получить различными способами, большинство из которых недороги и удобны. Наиболее важные методы получения знаний рассмотрены ниже.

8. Натаскивание

Этот метод варьируется от нерегулярного «сидения рядом» до официальных регулярных занятий, на которых опытные работники, как

правило, менеджеры, объясняют суть работы, задают обучающимся вопросы, чтобы проверить их понимание и знания о работе, а также часто просто наблюдают за обучающимися, чтобы убедиться, что они правильно используют получаемые знания. В рамках этого метода инструктирование осуществляется незамедлительно; это дешевый и удобный способ обучения, он позволяет осуществлять двусторонние коммуникации. В процессе обучения можно учесть особые потребности данного обучаемого и в соответствии с этим внести изменения в инструкции.

Натаскивание часто состоит из демонстрации, сопровождаемой имитацией обучаемыми действий инструктора. Обучаемый может повторять ручные операции, задавать вопросы и постепенно достигать все более высокого уровня мастерства. Сначала следует показывать выполнение простых задач, после освоения которых можно переходить к более сложным комплексным задачам. Взаимосвязь между наставником и обучаемым достаточно тесна и дружественна, наставник всегда может исправить допущенную ошибку.

При этом возникают две проблемы.

(а) Успех обучения зависит от способности инструктора натаскивать (некомпетентный инструктор может передать обучаемому неверные методы работы).

(б) Натаскивание теряет свой смысл, если обучаемый не способен сосредоточиться на критических моментах.

Схожий метод обучения предусматривает самостоятельное изучение работником азов профессиональных навыков с последующей их проверкой инструктором, который задает вопросы, чтобы выявить наличие пробелов в знаниях. Однако подобный подход может поколебать уверенность обучающегося в себе, и его не следует использовать, пока между инструктором и обучаемым не сложатся доверительные взаимоотношения, особенно до формальной проверки знаний.

Наставничество

Это достаточно неформальный метод, когда старший, более опытный работник компании консультирует своего более молодого коллегу по проблемам, касающимся организации работы. Наставник может рассказывать своему подопечному о неформальной политике компании, может озвучивать идеи подопечного и сообщать ему общую информацию, которую молодой работник постесняется узнать у других (например, принятый стиль одежды, принятое обращение к разным членам организации и т.д.). Потенциальными выгодами

от наставничества могут быть усиление мотивации, эффективности выполнения работы, принятие организационной культуры. Новички узнают, что от них требуется, а также что можно ожидать от организации. При этом сами наставники получают необходимую обратную связь и находятся в курсе происходящего на низших уровнях организации.

В некоторых компаниях принято прикреплять новичков к наставникам на период их обучения. Эту роль, как правило, выполняет работник, не являющийся непосредственным начальником новичка — поскольку у новичка могут возникнуть вопросы, которые он сочтет невозможным задать непосредственному начальнику или руководителю своего подразделения. Избранный в качестве наставника работник должен быть зрелым, опытным и доброжелательным, готовым выполнять эту задачу. Проблема может возникнуть, если наставник и его подопечный не сумеют поладить между собой, наставник может быть умным, проницательным, но психологически не подходить на эту роль; наставник может также передать подопечному дурные навыки и плохое отношение к организации. А подопечный со своей стороны может не считать наставника достаточно квалифицированным для выполнения этой роли.

9. Официальные лекции

Если в компании одновременно имеется большое число новичков, призванных выполнять аналогичную работу, можно организовать серию лекций, чтобы ознакомить с тем, какие знания и навыки требуются в соответствии с их должностью. Если это практически неосуществимо, новички могут посещать лекции на стороне, например в соседнем техническом колледже, хотя знания, которые они приобретут там, будут более общими и менее конкретными с точки зрения потребностей компании.

Лекция представляет собой процесс передачи заранее подготовленных наборов фактов и мнений. Лектор (обычно старший по должности работник) акцентирует внимание обучающихся на основных пунктах, хотя лишь меньшая часть информации запоминается обучающимися (около 25%). Большинство слушателей утверждают, что им трудно сосредоточиться более, чем на один час. Другой возможной проблемой может стать недостаток мотивации внимательно слушать.

Технические знания обычно приобретаются за пределами компании. Как и при натаскивании, эффективность лекций зависит от их полезности, от способностей лектора, от уровня подготовленности лекционного материала и от того, насколько лектор поощряет

слушателей принимать участие в обсуждении материала. Лекции могут стать более эффективными за счет использования демонстрационных материалов, в том числе, учебных фильмов; кроме того, принято раздавать слушателям краткие конспекты с тезисами лекции.

10. Прочие методы

Для обеспечения помощи обучаемым в освоении основных знаний можно использовать следующие методы.

(а) *Организация для обучающихся экскурсий и посещений* других отделов и подразделений компании, в ходе которых они могут побеседовать с работниками компании, с которыми они в ходе производственного процесса общаются только по телефону или при помощи писем. Как правило, имея возможность близко познакомиться с предыдущими и последующими стадиями производственного процесса, работник получает общее представление о работе компании в целом и о своем вкладе в общее дело.

(б) *Руководства и диаграммы.* Иногда обучаемого снабжают детальным описанием его обязанностей, в которое, как правило, включены графики и диаграммы, иллюстрирующие производственный процесс, или поясняют, какие решения должен принимать работник. Многие работники предпочитают этот метод обучения вместо личных контактов с инструктором, хотя и при этом методе все равно необходимо на кого-либо возложить ответственность за обучение работников, и за дальнейший контроль их профессионального роста.

(в) *Моделирование.* Вместо того чтобы немедленно по окончании обучения направлять работника на производство, можно сначала попросить его воспроизвести производственный процесс с использованием материалов, имитирующих настоящее сырье или документы. Разрабатывается специальная программа, располагающая все производственные операции в порядке возрастания их сложности. Этот метод может заменить формальные руководства и инструкции, так как будучи грамотно организованным и примененным он может стать аналогом метода открытий.

(г) *Баскет-метод* — изучение корреспонденции руководителем и принятие решений на основе данных корреспонденции, т.е. работа с ежедневным потоком документов. Этот метод является одной из разновидностей моделирования и представляет собой обучение работника в процессе обработки оперативных документов, ежедневно поступающих на его стол. Обучаемый должен обработать каждый

документ, принять множество решений, хотя они, естественно, не осуществляются на практике и носят учебный характер.

Ценность этого метода для обучения зависит от последующего анализа правильности принятых решений, в ходе которого обучаемый обсуждает с инструктором принятые решения и объясняет их. Этот метод используется для обучения руководителей и иногда для отбора менеджеров, хотя трудно признать его объективность.

(д) *Самообучение.* Для того чтобы этот метод был успешным, обучаемый должен обладать интеллектом выше среднего уровня, сильной мотивацией и настойчивостью. Обучаемым раздают программу, состоящую из набора задач, требующих посещения разных подразделений компании для сбора и обработки производственной информации разного характера, полученной как лично у менеджеров и руководителей, так и в архивах и текущих делах компании. Затем обучаемые должны периодически представлять отчет о проделанной работе своим инструкторам.

Как и метод открытий, метод самообучения основывается на принципе, гласящем, что знания, полученные в ходе активных исследовательских действий, гораздо прочнее знаний, просто переданных инструктором.

11. Программированное обучение

Программированное обучение представляет собой поэтапный подбор по возрастающей сложности учебных материалов и заданий, т.е. следует сначала освоить материал, затем выполнить предложенное задание, а потом перейти к следующему этапу. Это — индивидуальное обучение; каждый обучаемый работает самостоятельно со специальной рабочей тетрадью, электронной обучающей машиной или с компьютером, на котором установлена обучающая программа.

Каждый отдельный фрагмент содержит некоторую информацию; обучаемому требуется ответить на вопросы с целью проверки усвоения и понимания им учебного материала. Если ответ правильный, программа позволяет перейти к следующему заданию. Таким образом, программированное обучение следует принципам создания условных рефлексов, разработанных Скиннером, который может быть признан «автором» подобного метода обучения. Стимулом здесь выступает набор сведений с соответствующим контрольным вопросом, реакцией — ответ на вопрос, а закреплением — немедленное узнавание результатов и в большинстве случаев — удовлетворение от правильного ответа.

(а) *Преимущества.* Помимо прочих преимуществ, присущих обучению с отрывом от основного производства, программированное обучение имеет следующие преимущества.

- Обучающиеся самостоятельно, своими темпами осваивают учебный курс.
- Процесс обучения можно децентрализовать, т.е. проводить обучение дистанционно — обучаемому нет необходимости посещать учебный центр, учебная тетрадь или обучающая программа могут присланы ему по почте.
- Многие ученики находят этот метод весьма интересным, исследования показывают, что полученные таким образом знания характеризуются прочностью и осмысленностью.
- Программированное обучение можно скорректировать непосредственно под определенные нормативы эффективности, а кроме того, оно обладает встроенным механизмом периодической проверки в момент, когда обучаемый готовит ответы.
- По сравнению с другими методами профессионального обучения этот метод обеспечивает значительно более быстрое обучение.

(б) *Недостатки.* Несмотря на их небольшое количество они весьма существенны.

- Создание обучающей программы — дорогостоящее мероприятие, и поэтому экономически оправданным использование таких программ может быть только тогда, курс обучения проходит большая группа работников компании.
- Если предмет изучения подвержен быстрым изменениям, вложение средств в создание обучающих программ экономически не оправдывается.
- Обучающие программы можно эффективно использовать для ознакомления обучающегося с фактами, процессами и процедурами, однако он совершенно не приемлем для изучения предметов, требующих обсуждения, гибкости восприятия, например, для изучения основ литературной критики.

12. Автоматизированное обучение

Это обучение с использованием пакетов обучающих компьютерных программ. Большинство программ регулируются через меню: обучающийся может при помощи вариантов, предлагаемых в меню и появляющихся на экране дисплея, самостоятельно выбрать ритм и

стиль обучения. Пакеты обучающих программ, как правило, содержат множество упражнений и вопросов, что обеспечивает постоянное взаимодействие между программой и пользователем. Если ученик допускает ошибку, программа автоматически возвращает его к соответствующему учебному материалу. Пакеты программ «адаптивного тестирования» позволяют пользователю заранее определить степень глубины изучения учебного материала. Например, если одному пользователю достаточно просто ознакомиться с основными понятиями и простейшими принципами учебного предмета, то другому может понадобиться углубленное изучение части этого учебного курса, и тогда он изберет тот вариант обучения, который обеспечивает необходимый уровень. Таким образом, обучение адекватно соответствует индивидуальным потребностям обучающегося.

К преимуществам автоматизированного обучения можно отнести его занимательность и эффективность, а также то, что обучающийся может регулировать скорость процесса обучения и не испытывать неловкости из-за неправильных ответов. Однако на знакомство с особенностями и логикой программы он может потратить много времени, а кроме того, ему следует обладать достаточной самодисциплиной для того, чтобы последовательно и без пропусков выполнить все предлагаемые программой задания.

13. Интерактивные видеофильмы

Эти короткометражные игровые ролики воспроизводят смоделированную ситуацию межличностных контактов, имеющую конфликтную направленность; роли служащих исполняют профессиональные актеры. По ходу фильма ситуация развивается, становятся понятны ее тенденции, и на самом кульминационном моменте действие обрывается. Далее обучающимся предлагается взять на себя исполнение ролей работников — персонажей ролика: сделать следующий шаг, подать следующую реплику или принять решение. Например, один из персонажей ролика может по ходу сценария почти выйти из себя, решая внезапно возникшую производственную проблему. В самый критический момент действие может быть остановлено, и обучающиеся должны будут предложить свой вариант дальнейших действий этого работника, свое решение проблемы. Использование видеоаппаратуры позволяет иногда замедлять или останавливать учебный ролик, чтобы акцентировать внимание обучающихся на критически важных моментах или событиях.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

14. Определение

Словарь терминов профессионального обучения предлагает следующую формулировку определения повышения квалификации руководящих кадров.

> Это систематический процесс подготовки эффективных менеджеров на всех иерархических уровнях организации с учетом текущих и будущих потребностей в руководящих кадрах, оценкой нынешних и потенциальных управленческих качеств менеджеров и использованием наилучших средств для повышения их квалификации как руководителей до требуемого уровня.

Из определения следует, что повышение квалификации руководящего персонала включает следующее.

(а) Планирование человеческих ресурсов с целью оценки потребности в руководящих кадрах.

(б) Оценка возможностей нынешнего состава менеджеров компании, иногда с использованием программы управления методом оценки эффективности.

(в) Подходящие методы развития управленческих навыков

Иногда повышение квалификации руководящих работников входит в общую схему совершенствования организации — запланированных действий с целью повышения эффективности компании путем исследования и реформирования ее организационной структуры, системы коммуникаций и управленческого стиля. Систематический подход к процессу совершенствования неприменим, поскольку последний прежде всего направлен на будущее организации, тогда как повышение квалификации ставит своей целью совершенствование выполнения должностных обязанностей, существующих на данный момент. Поэтому установить, насколько действенна программа совершенствования квалификации руководящих кадров, крайне затруднительно.

15. Потребности в повышении квалификации руководящих кадров

Эти потребности можно разбить на три категории:

(а) *Знания*, необходимые для исполнения обязанностей менеджера в данной компании, в том числе:

- основа деятельности компании, ее организация и практика ведения бизнеса;
- наличие и доступность ресурсов компании;
- используемые технологии;
- специализированные методики управленческой деятельности, например исследование операций (применение научных и математических принципов к принятию управленческих решений);
- соответствующее законодательство;
- особенности среды бизнеса, в том числе социальной и экономической, в которой осуществляется бизнес компании.

(б) *Навыки планирования способности к аналитической и творческой работе*, включающие следующее:

- определение задач и умение расставить их по степени важности;
- оценка ценности имеющихся в распоряжении компании ресурсов, например человеческих, материальных, технологических и финансовых;
- составление и администрирование планов, при необходимости передача полномочий;
- выявление и решение повседневных проблем управления.

(в) *Навыки общения* (которые иногда называют способностью к межличностному общению или интерактивными способностями к взаимодействию), тем более важные, что непосредственное общение с людьми и попытки оказать влияние на них могут занимать до двух третей рабочего времени менеджера. К их числу относятся:

- восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации;
- координация деятельности в пределах подразделения или между подразделениями;
- мотивация подчиненных;
- умение распознать нужды, потребности, отношение и восприятие других.

16. Методы повышения квалификации

Повышение квалификации руководящих кадров может проводиться как внутри фирмы, так и на специальных курсах повышения квалификации. Однако подобные курсы становятся все менее популярными, поскольку обучение на них не учитывает специфику компании, систему ее организации, традиции или сложившийся управленческий стиль. Одновременно все большую популярность приоб-

ретают внутрифирменные программы, особенно программы, в которых задействована группа сотрудников, работающих совместно, или весь штат подразделения. Хотя на практике одновременное привлечение всего штата подразделения для участия в программе трудно осуществимо, разве что обучение по программе проводится в нерабочее время.

Методы, традиционно используемые для развития управленческих навыков, делятся на три категории.

(а) *Приобретение знаний.* Как и при профессиональном обучении, это представляет наименьшие трудности. Изучение специфики компании осуществляется путем стажировок, наставничества или самообразования; посещение внешних курсов дает возможность осваивать специальные управленческие методики и изучать общую среду бизнеса.

(б) *Умение планировать, способности к творческой и аналитической работе.* Эта категория представляет наибольшие трудности. Приобретение знаний до некоторой степени помогает менеджерам совершенствовать эти навыки, поскольку знания позволяют менеджерам выделить факторы, которые следует учитывать, знакомит с используемыми технологиями. Однако способности к аналитической и творческой деятельности можно развить только практикой, как в реальной рабочей среде, так и в условиях моделированных рабочих ситуаций.

В первом случае менеджер ощущает полную ответственность, принимает настоящие решения, осознания, что их последствия также лежат на его ответственности, хотя в этом случае велика опасность того, что неверные решения, принятые неопытным или неумным руководителем, могут нанести непоправимый ущерб компании.

Во втором случае (в случае моделирования) менеджер может проявить большую предприимчивость, но при этом притупляется его чувство ответственности за принятые решения; в реальной обстановке его поведение может кардинально отличаться от поведения в смоделированной ситуации. Последняя, как бы точно она ни воспроизводила бы реальность, никогда не сможет отразить, например, особенности характеров работников и моральный климат в организации, которые не менее важны для процесса принятия управленческих решений, нежели факторы внешней среды. К числу методов, используемых для развития этих способностей можно отнести:

- изучение ситуационных примеров и ролевые игры;
- упражнения по баскет-методу;
- деловые игры, в которых принимают участие две и более команд; например, на основе предоставленной информации осуществить маркетинг воображаемого продукта. Последствия принятых в ходе игры решений оцениваются (как правило, при

помощи компьютерной программы) и доводятся до сведения играющих. Команда, которой удалось обеспечить максимальную прибыль, объявляется победителем.

К числу методов, используемых в реальной рабочей среде, относятся следующие:

- *Проекты*, т.е. специальные предписания, выдаваемые менеджерам, которые должны вникнуть в проблему компании, представить свои рекомендации и иногда даже осуществить их на практике.
- *Советы молодых специалистов* — совет директоров компании делегирует группе молодых менеджеров полномочия принимать решения по ряду второстепенных вопросов.
- *Обучение в процессе работы*, когда менеджер приступает к выполнению незнакомой ему работы и в процессе ее выполнения осваивает новый набор управленческих навыков. При этом менеджер должен анализировать проблемы, связанные с новой работой, формулировать решения, проводить их в жизнь (естественно, под руководством опытного старшего руководителя) и осуществлять мониторинг их последствий.
- Учебные компании, как правило, представляющие собой отделения или дочерние фирмы крупной материнской компании, которые стремятся к прибыльной деятельности, но при этом предоставляют молодым специалистам возможность развивать свои управленческие навыки в защищенной безопасной деловой среде.
- Наставничество используется часто и не менее часто приносит желаемый успех. Но иногда выполняющий роль наставника опытный менеджер принимает некоторые решения настолько автоматически, что впоследствии сам не может не только объяснить, почему он решил именно так, но даже не замечает, что вообще принял решение.

(в) *Навыки общения*. В последние годы именно этой категории методов повышения квалификации уделяется повышенное внимание, развитие этих навыков осуществляется на специальных курсах. Основными методами развития навыков общения являются следующие.

- Корректировка отношения, например, путем участия в Т-группах или ролевых играх.
- Курсы освоения навыков работы в команде и управленческих стилей, как правило, проводимые консультантами; формируются группы, призванные совместно выполнять относительно несложные задачи, затем следует коллективное обсуждение поведения членов команды и уроков, которые можно извлечь из их совместного опыта работы. Примерами являются:

обучение в процессе работы — это метод применения принципов обучения в процессе работы в условиях группового тренинга; опытный специалист, исполняющий роль инструктора, руководит выполнением членами группы простой однозначной задачи, а после ее завершения проводит обсуждение хода ее выполнения;
групповые обсуждения стандартного поведения во время работы, например применения управленческой матрицы.

- Анализ индивидуального поведения на основе формальной системы, иногда даже с теоретической базой, например операционный анализ.
- Обучение технологиям общения. Это зеркальное отражение метода корректировки отношения, в основе которого лежит предположение, что изменение (или корректировка) отношения приведет к изменению поведения работника. Вместо попыток изменить отношение менеджеров обучают непринужденному рукопожатию, искренней улыбке, поддержанию зрительного контакта в ситуациях, наиболее приближенных к реальным, например при моделировании аттестационного собеседования. Обучаемый сам понимает преимущество владения технологиями общения и под влиянием этого постепенно меняет свое отношение.
- Лекции по психологии восприятия, мотивации, группам, как правило, в сочетании с одним из перечисленных методов.
- Выездные курсы по совершенствованию управленческого стиля. Этот метод предполагает, что качества, необходимые для успешной работы по управлению, можно приобрести на кратких выездных курсах менеджмента, на которых освоение премудростей науки сочетается с физической активностью, например, небольшими восхождениями на невысокую гору, спортивным ориентированием, рафтингом. Считается, что подобные виды деятельности активизируют организационные способности, способствуют управлению командами, совершенствуют способность контролировать других и действовать в условиях неопределенности.

17. Возражения против повышения квалификации

Академические методы повышения квалификации подвергались критике за недостаток практического применения, за повышенное внимание к технологической специализации и приобретению технических навыков, а не к общей способности руководить, а следовательно, за порождение среди младшего управленческого состава нереалистиче-

ских ожиданий в связи с работой и карьерой. Оппоненты повышения квалификации руководящих работников предупреждают, что среда, в которой осуществляется подготовка менеджеров, достаточно искусственна, слишком далека от реальных ситуаций из жизни руководителя, чтобы иметь практическую значимость. Они утверждают, что большая часть аспектов успешного руководства может быть постигнута только на практике. В частности, предпринимательская жилка, необходимая для достижения коммерческого успеха, не может культивироваться в академической обстановке овладения управленческими навыками, большинство из действительно прогрессивных предпринимателей вообще не изучали искусство менеджмента. Нормальная конкуренция между управленческими работниками одного уровня обеспечивает их расслоение и приводит самых способных к управлению компанией. Другие аргументы против повышения квалификации управленческих кадров заключаются в следующем.

(а) Сфера управленческой компетенции охватывает широкий круг задач, и организовать курсы по освоению каждого направления деятельности менеджера не представляется возможным.

(б) На руководящие посты приходят настолько разными путями и с такими различными образованием и квалификацией, что ни одна программа никогда не сможет удовлетворить узкоспециализированные потребности каждого.

(в) По своей природе менеджмент — это предмет с высокой степень изменчивости, так что содержание любого курса менеджмента может быстро устареть, особенно если курс не уделяет достаточного внимания основным принципам управления.

Контрольные задания к гл. 22

1. Какие методы можно использовать для формирования правильного отношения к работе?
2. Какие недостатки присущи методу профессионального обучения, получившему название «сидя рядом с Нелли»?
3. Почему анализ профессиональных приемов иногда может повысить эффективность обучения?
4. Какие принципы положены в основу профессионального обучения по методу открытий?
5. Укажите три метода приобретения знаний.
6. В чем состоят преимущества и недостатки программированного обучения?
7. Каковы преимущества автоматизированного обучения?
8. Рассмотрите основные потребности в области повышения квалификации управленческих навыков руководителя.

Часть четвертая

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

23

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

1. Важность профессионально-технического обучения и профессиональной подготовки

По мере развития экономической интеграции стран Западной Европы все большими конкурентными преимуществами будут обладать страны с наиболее совершенной системой общего и профессионального образования. Хорошо обученная и профессионально подготовленная рабочая сила более производительна (оправдывая тем самым более высокий уровень заработной платы, на который обычно претендуют высококвалифицированные кадры); это более мотивированные и сплоченные работники, а главное), они способны воспринимать и осваивать новые технологии,.

Не менее важным является совершенствование управленческих навыков руководящих работников. Компетентный менеджер принимает самые лучшие операционные решения, выбирает наиболее эффективные системы, закупает лучшее сырье и исходные материалы, применяет правильный набор критериев при рекрутировании персонала, осуществляет эффективный контроль и оценку своих подчиненных и т.д. Напротив, плохо обученный менеджер демотивирует своих работников, допускает дорогостоящие ошибки и не способен осознать необходимость освоения и внедрения новых методов работы.

Отсюда следует, что пренебрежение профессионально-техническим обучением в долгосрочном плане непременно ослабит позиции любой европейской страны в условиях ужесточающейся конкуренции со стороны ее экономических соперников. Следует также обратить внимание на механизм конвергенции практики

профессионально-технического обучения в странах Европы: компании, использующие неквалифицированную, плохо обученную рабочую силу, терпят неудачи и «сходят с дистанции», а компании, проводящие грамотную политику в области рекрутирования, обучения и совершенствования персонала, становятся образцом для подражания для других участников бизнеса.

2. Общее и профессионально-техническое образование

Молодежь европейских стран становится все более образованной. По данным Евростата (статистической службы Европейского союза), около 23% населения стран союза в настоящее время получает очное дневное образование — показатель, сопоставимый с аналогичным показателем по Японии (но на 2% уступающий показателю по США). Более того, увеличивается продолжительность обучения как в школах, так и в колледжах: на данный момент около четверти европейских студентов продолжают учебу и после 19 лет.

Доля лиц молодых возрастов (от 5 до 24 лет), получающих полный курс образования, наиболее низка в Великобритании и Португалии (65%). Наиболее высок данный показатель в Германии, Швеции и Франции (около 83%), в остальных странах Европейского союза он составляет от 70 до 77%. Более того, около 12% всех датчан имеют высшее образование третьего (наивысшего) уровня, в Бельгии этот показатель составляет 11%, в Нидерландах —10%. Наиболее отстающими по этому критерию являются Португалия, Ирландия и Великобритания: лишь 5,5–7% населения этих стран имеют образование наивысшего уровня (хотя отметим, что низкий уровень данного показателя ни в коей мере не отражает образовательный стандарт в этих странах). За последние 20 лет резко возросла доля женщин, имеющих высшее образование; в большинстве стран Европейского союза она достигла почти половины лиц, имеющих высшее образование.

Системы общего и профессионально-технического образования в странах Европейского союза отличаются большим разнообразием. Основные различия в подходах к организации системы образования на национальном уровне определяются следующим.

(а) Статус, приданный профессионально-техническому обучению и подготовке в национальной системе образования.

(б) Гарантия качества процедур определения компетентности работника.

(в) Методы финансирования профессионально-технического обучения.

(г) Взаимоотношения на рабочих местах между работниками, прошедшими профессионально-техническое обучение, и работниками, имеющими образовательную квалификацию иного типа.

(д) Является ли базовое общее образование специализированным или нет.

Еще одно важное различие в национальных подходах касается роли профессионально-технического обучения внутри системы базового школьного образования. В некоторых странах Европейского союза профессионально-техническая квалификация, полученная в школе, дает возможность претендовать на поступление в высшее учебное заведение почти на тех же основаниях, что и аттестат об окончании школы. Кроме того, в одних странах профессионально-техническое обучение начинается в более раннем возрасте, чем в других. Заметьте, что в некоторых странах поддерживается традиция, согласно которой выпускники школ, успешно прошедшие вступительные экзамены, имеют законное право учиться в высшем учебном заведении (естественно, при наличии мест в вузах), в то время как в других странах отбор студентов осуществляется самими колледжами. При этом в первом случае учебные группы переполнены и очень высока доля провалов на экзаменах с последующим отчислением учащегося из вуза; это считается нормальным положением и неизбежным следствием данной системы образования. Порядок отбора учащихся в вузы и прочие ключевые характеристики систем образования стран — членов Европейского союза представлены в табл. 23.1.

Ученые звания

Из-за различий в названии ученых званий, принятых в разных странах Европейского союза и означающих примерно одинаковые уровни образовательной квалификации, возникает много путаницы. В разных странах слова «университет» или «степень» означают разные понятия. Например, в Великобритании имеется многолетняя традиция существования образовательных институтов, не являющихся университетами, которые осуществляют обучение на уровне специального среднего (неполного высшего) образования. В Германии и Нидерландах термин «высшая школа» часто используется для обозначения технического университета. В Бельгии курсы высшего образования, которые составлены в соответствии с учетом требований национальной программы образования, проводят обучение по большинству естественных и прикладных наук, тогда как обучение, основанное на учебных программах вузов, дает возможность получения ученой степени. После окончания курсов экономики, политики и психологии присваиваются ученые степени.

Таблица 23.1 Система высшего образования в странах Европейского союза

Страна	*Тип высшего учебного заведения*	*Обязательность военной подготовки для мужчин*	*Присваиваемая степень*	*Продолжительность курса высшего образования*	*Вступительные требования*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Австрия	12 университетов, 6 школ искусств (имеющих статус университетов)	Да	Диплом	Четыре года (диплом), шесть лет (докторская степень)	Открытый доступ всем, успешно сдавшим вступительные экзамены
Бельгия	4 государственных университета, 2 частных университета, 11 колледжей, дающих высшее образование	Да	Степень правоведа; научная степень[1]	От четырех до пяти лет	Открытый доступ всем, успешно сдавшим вступительные экзамены
Дания	5 университетов, 1 технический университет, 3 бизнес-школы, дающие высшее образование, 10 технических колледжей	Да	Кандидат (базовая степень); техник (диплом инженера после трех лет обучения); магистр искусств (повышение квалификации); лиценциат (доктор философии)	Пять лет	Отбор осуществляется колледжами в соответствии с указаниями, выдаваемыми Министерством образования
Финляндия	21 университет, 22 политехникума	Да (недавно женщинам предоставлено право прохождения военной службы на добровольной основе)	Степень бакалавра; степень магистра; степень лиценциата или доктора	От четырех до шести лет (первая ступень — 5—6 лет; от 3 до 4 лет — новый тип профессионального обучения)	Студенты сдают вступительные экзамены или завершающие профессионально-техническое обучение в колледже или учебном заведении более высокого уровня могут претендовать на место в вузе

Продолжение табл. 23.1

1	2	3	4	5	6
Франция	Университеты, высшие училища (профессионально-технические институты высокого уровня), IUT – технические институты университетского уровня	Да	Диплом высшей школы, удостоверение (после трехгодичного университетского курса); магистр (после четырехгодичного университетского курса); DEUG, DEUST (после двух лет университета); DE (после окончания полного курса университета); доктор философии	Пять лет (для получения диплома), четыре года (для получения степени магистра)	Свободный доступ во все университеты, со сдачей конкурсного экзамена на степень бакалавра для поступления в высшие училища
Германия	Университеты общего профиля, технические университеты, технические институты	Да	Диплом (после окончания нескольких курсов); магистр искусств (получают выпускники); Staatsexamen (присваиваемая государством профессиональная квалификация); Fachhochschule (техническая квалификация)	Четыре года	Свободный доступ для всех, выдержавших вступительные экзамены
Греция	17 университетов и технических институтов[2]	Да	Базовая степень); доктор философии	От четырех до шести лет (университеты), три года (технические институты)	Распределение студентов по колледжам на конкурсной основе осуществляет министерство образования в соответствии с оценками, полученными при сдаче государственных вступительных экзаменов
Ирландия	6 университетов, региональные технические колледжи	Нет	Степень бакалавра; национальные сертификаты и дипломы технических колледжей; степень магистра; доктор философии	От трех до четырех лет	Отбор осуществляют колледжи
Италия	Университеты[3]	Да	Базовая степень[4]; диплом (после трехгодичного курса)	От четырех до шести лет	Отбор осуществляют колледжи
Люксембург	1 университет, 1 технический колледж	Нет	Диплом (после технического колледжа); университетский сертификат для поступления в университеты Франции, Бельгии, Германии	Три года (диплом), один год (университетский сертификат)	Отбор осуществляют колледжи

Окончание табл. 23.1

1	2	3	4	5	6
Нидерланды	13 университетов, 3 технических университета, институты высшего образования	Да	Степень магистра; степень магистра-инженера[5]; степень магистра права; бакалавр (после института высшего образования)	Четыре года	Открытый доступ всем, выдержавшим вступительные экзамены
Португалия	14 университетов, политехнические ---ituты (среднее-ическое образо-е)	п-	Лиценциат (базовая степень выпускника вуза); бакалавр (техническая квалификация); MBA; доктор философии	От четырех до шести лет (базовая степень), от трех до четырех лет (бакалавриат)	Так же, как в Греции, в некоторых случаях проводятся дополнительные отборочные вступительные экзамены в колледжи
Испания	31 государственный университет, 4 католических университета, 4 технических университета, технические высшие школы	Да	Лиценциат (университетский диплом); инженер, архитектор — квалификация высших технических школ; диплом (после трехгодичного курса)	От пяти до шести лет	Отбор производится колледжами[6]
Швеция	12 университетов, 16 университетских колледжей	Да	Два вида степени первого уровня: профессиональная степень (в специфических видах деятельности, например медицине, искусстве) и непрофессиональная степень (три уровня в зависимости от присуждаемых баллов)	От трех до четырех лет	Свободный доступ для выпускников общеобразовательной школы старшей ступени
Великобритания	Университеты, институты высшего образования	Нет	Степень бакалавра; высший национальный диплом (после двухгодичного курса); диплом BTEC (после двухгодичного курса); степень магистра; степень доктора философии	От трех до четырех лет	Отбор производят колледжи

Примечания

[1] См. текст.

[2] Инженерно-технические университеты Греции, как правило, называют политехниками.

[3] Итальянский политехник — это университет, обучающий по инженерным специальностям.

[4] Любой обладатель базовой степени может претендовать на обращение «доктор» (Dottore) или «докторесса» (Dottoressa).

[5] Выпускники технических колледжей имеют ту же степень, но используется сокращение Ing вместо Ir, в отличие от инженеров — выпускников университетов.

[6] Ожидается, что студенты должны посещать свой местный университет, если только им не будет предложен выбранный ими курс.

3. Старение европейской рабочей силы

Рабочая сила стран Европы быстро стареет. Вследствие этого, согласно расчетам, подготовленным Европейской комиссией, по мере выхода в отставку работников старших возрастов общая численность рабочей силы стран Европы к 2005 г. будет ежегодно сокращаться примерно на 1 млн чел. в год. Одновременно возраст основной массы рабочих стран Европы достигнет 45—64 лет; это когорта работников, получивших минимальное профессионально-техническое обучение и переживших длительные периоды безработицы. Более того, недостаток квалификации порождает недостаток уверенности в себе, когда приходится сталкиваться с новыми технологиями.

Однако прогнозы Комиссии предсказывают, что в начале XXI в. четыре из каждых десяти европейских рабочих при приеме на работу столкнутся с требованием наличия образования университетского уровня. Этот факт окажет негативное влияние на перспективы трудоустройства в странах, которые не стремятся вкладывать средства в образование молодых людей. Возможные последствия данной тенденции следующие.

(а) Возросшая активность компаний в сфере обучения и совершенствования персонала.

(б) Широкомасштабные миграции квалифицированной рабочей силы через государственные границы.

(в) Увеличение степени участия в производительном труде образованных женщин и представителей национальных меньшинств.

(г) Все более широкое использование вознаграждения (премий) квалифицированных кадров за сохранение лояльности, чтобы предотвратить отток к другим работодателям.

(д) Расширение использования робототехники и различных автоматизированных производственных методов.

4. Совершенствование управленческих навыков руководителей в европейских странах

После получения базового высшего образования менеджеры в обязательном порядке должны совершенствовать свои навыки управления. Отсюда следует, что чем прочнее в стране образовательная инфраструктура, тем прочнее фундамент, на котором можно построить эффективную систему повышения квалификации руково-

дящих кадров. Таким образом, качество и размах образования в сфере управления в стране, как правило, зависит от заинтересованности государства и наличия частных услуг, предоставляемых крупными корпорациями (во всех странах ЕС отмечалась практика покрытия крупными корпорациями непропорционально большой доли расходов на образование и повышение квалификации в области управления).

Курсы повышения квалификации управленческих кадров оказывают позитивное влияние на то, как менеджеры идентифицируют проблемы, выбирают стратегии и определяют диапазон вариантов, которые можно рассматривать в процессе выработки политики. Влияние испытывает не только организационная структура предприятия (число иерархических уровней, модели делегирования полномочий, степень тесноты наблюдения за работниками, системы контроля и т.д.), но и личное отношение, уровень конструктивности, усердие, трудолюбие отдельных исполнителей. В свою очередь, эти факторы определяют уровень производительности в бизнесе и тем самым экономическую эффективность всей страны. Через несколько лет большинство европейских менеджеров будут заняты в компаниях, действующих в сфере услуг, а не в сфере производства. Следовательно, нужно чтобы теории управления, лежащие в основе подготовки и совершенствования управленческих кадров, отражали бы именно эту тенденцию, а не только опыт производственной деятельности.

Терминология

В настоящее время английское слово «менеджер» широко используется в странах континентальной Европы для обозначения бизнес-исполнителя, хотя во Франции широко применяется термин cadre, а в Германии — Unternehmer и Führungskräfte. Однако французский cadre может быть как доктором, так и государственным служащим или вообще работником с профессиональным образованием, тогда как немецкий Unternehmer — это предприниматель, а Führungskräfte — руководитель в сфере бизнеса. В то же время понятие «менеджмент» (управление) имеет общепринятое и точное значение, что позволило избежать терминологической путаницы, и теперь во всех странах континентальной Европы оно однозначно используется для обозначения исполнительной деятельности.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Поскольку в странах Европейского союза существуют значительные различия в системах образования и профессионально-технической подготовки, целесообразно было бы ознакомиться с ними. Ниже приводится описание самых важных различий в этой области.

5. Австрия

Дети в Австрии получают начальное четырехгодичное образование в фольксшуле — народной школе, после чего могут продолжить учебу с целью получения широкопрофильного или профессионально-технического образования. Образование в стране является всеобщим, бесплатным и обязательным для всех граждан в возрасте от 6 до 15 лет. Профессионально-техническое образование предполагает четырехлетний курс обучения, а в последующем посещение одной из технических или специализированных школ. По окончании специализированных школ можно поступить в университет. Образование общего профиля (среднее образование) можно получить в так называемых высших школах, программа которых рассчитана на восемь лет и состоит из учебных дисциплин различной направленности. После окончании такой школы выпускник получает квалификацию, открывающую доступ в любой австрийский университет.

В стране имеется 18 университетов (в том числе, шесть школ искусств) и 13 технологических колледжей, обладающих статусом университетов. Они отличаются от других высших учебных заведений со статусом университетов тем, что предлагают академическое базовое техническое и профессиональное образование на третьем (самом высоком) уровне. Их учебные программы рассчитаны как минимум на три года с обязательным написанием дипломной работы (диссертации). Выпускники получают степень магистра или диплом инженера, что дает им право обозначать свою квалификацию аббревиатурой FH и выгодно отличает их от других выпускников вузов. Пять из 12 традиционных университетов Австрии (в г. Вена, Грац, Инсбрук, Линц и Зальцбург) представляют собой вузы широкого профиля с множеством академических дисциплин. Остальные семь университетов имеют специализацию в конкретной области, например сельском хозяйстве, металлургии, экономике или педагогике. Школы искусств осуществляют подготовку специалистов в области музыки, театрального искусства, промышленного дизайна. Выпускникам высших учебных заведений после прохождения четырехгодичного курса обучения вручается диплом, а по окончании еще двух лет учебы и написания диссертационной работы присуждается степень доктора.

Все граждане Австрии старше 24 лет, обладающие профессиональным опытом, могут посещать специализированные университетские курсы повышения квалификации с целью дальнейшего профессионального роста. В дополнение к этому имеются технологические колледжи, институты повышения квалификации, а также центры обучения Федерации австрийских профсоюзов, предлагающие вечерние курсы профессионального образования. Курсы обу-

чения рассчитаны на два года; периоды обучения в профессионально-технической школе чередуются с периодами работы по специальности. Продолжительность обучения может быть сокращена для тех, кто еще в средней школе обучался данной специальности. В Австрии действуют около 350 учебных фирм, большая часть их прикреплена к колледжам и организациям, осуществляющим обучение профессиональным навыкам. Учебная фирма — это компания, моделирующая реальную бизнес-организацию; служащими в ней являются студенты, проходящие курс обучения. Они осуществляют все функции нормального реального бизнеса — маркетинг, закупки, набор персонала и проч. Учебные компании взаимодействуют между собой, закупая и продавая вымышленные товары и обмениваясь ненастоящими деньгами. Целью их создания является моделирование операций реального бизнеса и ведения хозяйственной деятельности в бизнес-среде, включая общение с представителями налоговых органов, органов государственного страхования.

6. Бельгия

Система образования и профессионально-технического обучения Бельгии разделена по национальному принципу: каждая община (фламандская и валлонская) осуществляет финансирование и контроль своих школ, колледжей и государственных организаций профессионально-технического обучения (в состав правления каждой из этих организаций входят представители профсоюзов и ассоциаций работодателей). Для граждан моложе 16 лет обязательно посещение всех школьных занятий. После окончания школы в 16 лет выпускники обязаны продолжать образование до 18 лет (возможно неполный день). Средняя школа дает возможность получить общее (академическое), техническое, профессионально-техническое образование, изучать искусство. Выпускники средней школы имеют возможность поступить в высшее учебное заведение, хотя те, кто обучался по программе профессионально-технического образования, перед поступлением в вуз должны проучится еще один год. В Бельгии нет системы государственных выпускных экзаменов; аттестат об окончании школы выдают сами школы после проведения внутренних экзаменов.

Те, кто покинул школу в 16 лет, смогут пройти профессионально-техническое обучение в 90 центрах подготовки (занятия там идут не полный учебный день). Некоторое количество выпускников школ в возрасте 16 лет обучаются от одного до трех лет, причем в программу включены 120 учебных часов теоретической подготовки в год. Однако более распространена другая схема профессионально-

технического обучения, так называемое промышленное обучение, рассчитанное на срок от шести месяцев до двух лет; оно организовано объединенными советами отраслей, в которые входят представители профсоюзов и ассоциаций работодателей. Курс высшего образования рассчитан на четыре-пять лет и состоит из двух ступеней: кандидатской и высшей. По результатам итоговых экзаменов в вузах выставляются оценки «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично». Около одной трети всех степеней, полученных выпускниками вузов Бельгии, приходится на технические и инженерные специальности.

Согласно принятому в 1985 г. закону компании-работодатели обязаны предоставлять своему служащему, добросовестно проходящему профессионально-техническую подготовку в нерабочее время, один час оплачиваемого свободного времени (но не более 240 часов в год). 50% затрат, связанных с предоставлением оплачиваемого свободного часа обучающимся, покрывается министерством труда Бельгии. В основном это обучение осуществляется в центрах подготовки, находящихся в ведении местных органов власти. Около 40% этих центров предлагают курсы менеджмента, рассчитанные на 128 часов, как правило, в течение года.

7. Дания

Дания известна как страна с высоким уровнем развития системы базового и высшего образования, которое можно получить в университетах, технических колледжах и высших школах бизнеса. Среднее образование имеет статус обязательного для всех датчан в возрасте до 16 лет (лишь около 10% учеников в этом возрасте прекращают образование). Школьная система обеспечивает всестороннее общее среднее образование. Интересной особенностью датской системы образования является то, что 16-летние ученики сдают итоговые школьные экзамены по очень ограниченному числу предметов. Те, кто желает продолжать образование, после 16 лет должны перейти в другую школу, которые делятся по специализации на технические, научные или школы искусств. Высшая ступень средней школы предлагает также двухгодичные вечерние (рассчитанные не на полный учебный день) образовательные курсы для взрослых, успешное окончание этих курсов дает выпускнику право продолжать образование.

В Дании имеется три университета, которые предлагают пяти- и шестилетние программы обучения с получением степени кандидата, и технические университеты. В дополнение к этому есть школы бизнеса, а также инженерные академии, предлагающие обучение на

двух- и трехгодичных курсах, которые, однако, не дают право на степень. Наибольшей популярностью среди студентов пользуются такие направления, как компьютеризация, изучение бизнеса и инженерное дело. В Дании звание «гражданский инженер» обозначает уровень полученной квалификации, а не тип освоенного предмета. Инженеры, подготовленные в стенах университетов, называются «академическими инженерами»; а выпускники технических колледжей — «инженерами-техниками». Выпускники-инженеры часто находят применение в области общего управления бизнесом.

Унифицированная система профессионально-технической подготовки (в том числе система ученичества) частично финансируется за счет налога на профтехобразование, уплачиваемого бизнес-компаниями — работодателями. Национальная схема включает как минимум 20 недель полнодневного обучения теории соответствующего предмета, после чего следует производственная практика, а затем сочетание обучения по месту учебы и практики. Причем та часть схемы, которая касается теоретической подготовки, финансируется государством. Срок профессионально-технического обучения может включать посещение коммерческого или технического колледжа в течение 80 недель. После успешного завершения обучения выпускник имеет право на получение сертификата государственного образца. Государство выделяет гранты, на которые имеют право государственные колледжи, а также частные курсы профессионально-технического обучения для наемных работников неуправленческих специальностей и для индивидуальных предпринимателей, обучающихся по ряду одобренных направлений (в основном для изучающих проблемы управления качеством и применения новых технологий). Согласно национальному соглашению по трудовым отношениям любой датский рабочий со стажем не менее 12 месяцев, уволенный как избыточная рабочая сила в связи с внедрением новых технологий, имеет право на посещение в течение 4 недель курсов переподготовки с отрывом от производства и за счет работодателя.

8. Финляндия

В Финляндии обязательным является базовое девятилетнее обучение, которое разделено на низший уровень (шесть лет, начиная с семилетнего возраста) и высший уровень (три года). Система обучения является всеобщей и бесплатной, она обеспечивает обучение по стандартной государственной программе. После общеобразовательной школы выпускник может продолжать обучение либо в старшей средней школе общего профиля, либо в системе профессионально-технического образования. Школы общего профиля, ко-

торые посещает около 40% всех учащихся, обеспечивают трехгодичное обучение с последующей сдачей итоговых экзаменов; в случае успешной сдачи этих экзаменов выпускник имеет право на обучение в университете. Программы профессионально-технического обучения рассчитаны на срок от двух до пяти лет и могут дать диплом, который позволяет его обладателю претендовать на место в университете. В стране работают 21 университет, 22 политехникума и большое число профессионально-технических колледжей. Десять университетов Финляндии имеют общий профиль, остальные специализируются на конкретных областях изучения, таких, как бизнес, администрирование, технологии, экономика, искусство, дизайн. Курс первого уровня занимает пять или шесть лет, хотя у многих финских студентов уходит гораздо больше времени на освоение программ первого уровня. У крупных университетов имеются прикрепленные к ним научно-исследовательские институты. Стандартный курс политехнического обучения длится от трех до четырех лет и имеет узкую специализацию (полученная степень рассматривается как признанная профессиональная квалификация). Политехники поддерживают тесную связь с бизнесом и промышленностью. Существенной чертой системы высшего образования Финляндии является то, что многие курсы и предметы читаются на английском языке.

Профессионально-техническое обучение взрослых в Финляндии осуществляется в основном в колледжах. Ученичество играет незначительную роль: менее 3% молодых финнов участвуют в программах ученичества. Обучение и подготовка взрослых в большой степени опираются на государственное финансирование. Государство распределяет средства между 300 муниципальными центрами профессионально-технической подготовки взрослых. В Финляндии законодательно введено обязательное требование, заключающееся в том, что до работы в определенных областях и профессиях допускаются только лица, подтвердившие свою квалификацию и соответствующим образом зарегистрированные. Во всех университетах обязательно имеются центры продолжения обучения с отделениями, находящимися за пределами университетских городков. В Финляндии существует три основных типа профессионально-технического обучения: повышение квалификации, профтехобразование для взрослых и рынок труда. Повышение квалификации осуществляется различными специализированными учреждениями, которые заключают контракты с компаниями. Этот тип профессионально-технической подготовки весьма популярен, более одной трети всех наемных работников посещают краткие курсы повышения квалификации. Компании полностью оплачивают такое обучение, хотя имеется

возможность получить небольшие государственные субсидии. Профессионально-техническое образование для взрослых полностью финансируется правительством и местными органами власти в соотношении 50:50. Оно доступно всем гражданам Финляндии на бесплатной основе. Каждый год около 10% наемных работников направляется на курсы обучения для взрослых. Подготовка в рамках рынка труда регулируется государственной службой занятости и направлена на повышение квалификации и переподготовку безработных. Обучение по этим программам является бесплатным. Компаниям, желающим организовать у себя на производстве курсы подготовки, может быть предоставлена финансовая помощь государства. Большинство тех, кто обучается по этим программам, имеет очень низкую квалификацию, около трети из них располагают лишь средним образованием низшего уровня.

9. Франция

Во Франции среднее образование начинается с 11 лет и основывается на всеобщем обязательном начальном образовании. Единственный тип частных школ — религиозные школы — не оказывает особого влияния на систему образования страны. В возрасте 14 лет около 15% школьников, выбравших профессионально-техни-ческое образование, переходят в технические школы; в 15 лет к ним присоединяются еще 25% учащихся. Те, кто переходит в технические школы в возрасте 14 лет, как правило, получают рабочую специальность (сертификат квалифицированного рабочего — CAP); для остальных учащихся этой группы данный курс считается техническим бакалавриатом и по его окончании они становятся бакалаврами. Курс обучения рассчитан на полный учебный день на базе школы, хотя для получения рекомендаций по структуре и составу учебных программ привлекаются работники промышленности.

Те, кто не идет в систему профессионально-технического образования, после 15 лет продолжают учебу еще в течение двух лет, чтобы получить общий аттестат об образовании (BEPC). Если продолжать обучение еще один год, то после его успешного завершения учащийся получает степень бакалавра, что автоматически дает ему право на учебу в университете. Степень бакалавра в области таких наук, как математика и естественные науки (Bac C), является очень престижной. Учащиеся часто стремятся получить именно степень бакалавра, чтобы затем строить дальнейшую карьеру, связанную с естественными науками или математикой.

В университете студенты могут выбрать для себя двухгодичный курс обучения; по желанию можно продолжить обучение в течение

третьего года и по его завершении получить степени бакалавра. А после завершения четвертого года обучения можно получить степень магистра. Весьма популярными являются «смешанные» курсы обучения, предусматривающие чередование теоретических занятий в высшем учебном заведении с прохождением производственной практики в течение трех-пяти месяцев. В дополнение к университетам во Франции имеется около 200 высших школ, элитных высших учебных заведений, на которые приходится около 10% всех получающих высшее образование. Конкурс в высшие школы очень высокий, прием осуществляется на основе широкой программы вступительного тестирования абитуриентов (в отличие от университетов, которые обязаны предоставлять места всем имеющим степень бакалавра). Около 75% представителей высшего руководства крупнейших компаний Франции являются выпускниками высших школ; между ними существует сильная корпоративная солидарность. Они, как правило, легко находят общий язык с представителями государственных органов и управляющими государственными учреждениями, если те также окончили высшую школу.

Критика системы образования Франции

Французская система образования делает основной упор на формальный интеллект и академические знания. По сложившейся в стране устойчивой традиции выпускники элитных высших школ находят применение в системе управления в промышленности. Вследствие этого именно французская образовательная система является причиной того, что французский управленческий стиль, безупречно логичный и интеллектуальный, страдает отсутствием интуиции. Свидетельства этого более чем очевидны и проявляются в сложных механизмах планирования, типичных для крупных французских компаний, в высоком уровне абстрагирования и чрезмерном внимании к организационным аспектам.

Признанные недостатки французской системы сводятся к следующему.

(а) Изначально присущая ей элитарность оставляет множество талантливых людей, особенно выходцев из рабочего класса, за пределами ортодоксальной иерархии.

(б) Отбор кадров на управленческие должности на основе их академических успехов в процессе учебы может привести к тому, что в руководство компании придут люди, испытывающие недостаток здравого смысла и не видящие объективных потребностей рынка.

(в) Система образования провоцирует распространение при приеме на работу протежирования, кумовства, дружеских связей.

(г) Большой объем математики в образовательных программах создает перекос всей системы образования.

(д) Система обеспечивает подготовку специалистов широкого профиля, не давая им квалификации в специализированных областях.

(е) Недостаточно внимания уделяется маркетингу и сбыту, особенно международному маркетингу.

Подготовка управленческих кадров

Бизнес во Франции претерпел значительные трансформации в 1960—1970-е гг., выражавшиеся в быстром экономическом росте и общей тенденции к реструктуризации компаний, т.е. постепенному переходу от традиционных мелких и средних частных компаний к формированию крупных корпораций. Устранение протекционистских торговых барьеров, государственные инвестиции в систему образования и профессионально-техническую подготовку, а также общая тенденция к дерегулированию бизнеса, инициированная членством Франции в Европейском экономическом сообществе позволили крупным компаниям расширить свои перспективы до международных масштабов. Ежегодные темпы роста, составлявшие в среднем около 6% в течение 1960-х гг., а также экспорт стали важными причинами роста валового национального продукта Франции. Соответственно возросли производительность труда, уровень образования и жизненные стандарты, которые стали одними из самых высоких в мире.

Это повысило интерес к проблеме подготовки управленческих кадров и повышению их квалификации, чему также способствовал закон, согласно которому компании обязаны были направлять на профессионально-техническую подготовку персонала около 1,5% фонда оплаты труда, в противном случае эти средства подлежали конфискации в пользу государства. Часть этих средств должна направляться на оплату отпуска, предоставляемого на профессионально-техническую подготовку, часть — на подготовку молодых рабочих. Для мелких компаний с численностью штата менее 10 человек размер налога сокращается до 0,5%. Компании, направляющие на цели профессионально-технической подготовки больше обозначенного минимума, имеют право на налоговые кредиты.

Этот же закон требует от компаний опубликования планов обучения и совершенствования своего персонала и предоставления оп-

лаченного отпуска (до установленного предела) работникам, выразившим желание продолжить свое образование на одобренных компанией курсах. Планы подготовки персонала должны показывать, каким образом компания намеревается расходовать средства, предназначенные на обучение; они должны быть представлены на рассмотрение советом работников компании. На практике обучение может осуществляться как в самой фирме, так и в образовательных учреждениях. Наиболее распространена подготовка в самой фирме, это дает критикам повод утверждать, что налог на обучение идет на обучение и подготовку, которые слишком узки и специфичны и выгодны только компании-работодателю. Утверждают также, что этот налог заставляет компании не поощрять обучение на добровольной основе. Внешние курсы обучения, финансируемые за счет налога, находятся в ведении торговой палаты (которой для этой цели перенаправляется часть собранного налога на обучение). Продолжительность этих курсов составляет обычно несколько недель.

Любой работник, имеющий стаж работы в отрасли не менее двух лет и не менее шести месяцев в данной компании, имеет право претендовать на годовой отпуск с 80%-ной оплатой на одобренное компанией профессионально-технического обучение (или на 1200 часов в период работы). Свои затраты компания покрывает за счет государственных фондов. Рабочие моложе 26 лет, не имеющие никакой профессионально-технической подготовки и проработавшие в компании не менее трех месяцев, имеют право на 200 часов профессионально-технической подготовки в год. Работодатель может отклонить просьбу об отпуске, если отсутствие данного работника на производстве составит более 1% всего фонда рабочего времени.

Существует также система ученичества (обучения рабочей профессии), но она не так распространена и не имеет такого статуса, как, например, в Германии. Его продолжительность не превышает, как правило, двух лет, и используется оно в основном при обучении самым примитивным техническим навыкам.

10. Германия

Уничтожение промышленного потенциала Германии в период Второй мировой войны позволило этой стране полностью обновить производство, внедрить передовые технологии и переориентировать производство в целом на продукты высококачественных передовых технологий, специально предназначенных для международного (а не внутреннего) рынка. Наличие высококвалифицированной рабочей силы, полное согласие между руководством компаний и рабочими по поводу необходимости улучшения методов производства, а

также усилия государства по поддержанию на низком уровне инфляции и созданию стабильной среды бизнеса сделали возможным это экономическое чудо. Сейчас Германия может гордиться первоклассной системой образования и профессионально-технической подготовки, преимущественной ориентацией ведущих фирм на новые разработки и исследования и неуклонным стремлением к совершенствованию человеческих ресурсов в промышленности, не имеющим себе равных среди стран Европейского союза.

Германские школьники обучаются по исключительно насыщенной базовой учебной программе. Они могут покинуть школу в возрасте 15 лет, но будут обязаны проходить профессионально-техническую подготовку по крайней мере до 18 лет на основе неполного учебного дня. В Германии имеется три типа школ: для способных детей, средних учащихся и детей с ограниченными способностями. Имеется несколько общеобразовательных школ, в основном в районе Берлина. Около четверти всех граждан Германии в возрасте 19 лет сдают вступительные экзамены и в случае успеха получают право на обучение в университетах. Однако следует обратить внимание, что в Германии имеется еще несколько путей получения высшего образования. С 1975 г. число студентов вузов более, чем удвоилось. Имеются специальные студенческие займы, иная поддержка государством университетских студентов минимальна.

В системе образования Германии существует некоторая путаница, поскольку базовая квалификация специального среднего образования носит название «диплом»; в то же время диплом, выданный техническим институтом (в отличие от технических высших школ или технических университетов, имеющих гораздо более высокий статус и престиж), сам по себе не дает права для продолжения обучения в вузах. Выпускники технических институтов должны обозначать свою квалификацию аббревиатурой DIPL(FH), выпускники университета — Diplom или иногда DIPL(U), а выпускники технической школы или технического университета — DIPL(TH) или DIPL(TU). Учебные курсы технического института значительно короче, чем университетские программы, и в гораздо большей степени ориентированы на конкретные профессионально-технические навыки. Наиболее изучаемыми направлениями являются механика и технологии производства, бизнес-экономика, компьютеризация и информационные технологии, общественное управление. Весьма распространены смешанные курсы. Большинство западногерманских менеджеров имеют политехническое или университетское образование, которое они, как правило, завершают к 27 годам.

Немцы вообще заинтересованы в образовании, понятие «непрерывного пожизненного образования» глубоко укоренилось в их

сознании (вплоть до того, что около четверти взрослого населения страны, по расчетам, ежегодно принимают участие в непрерывном образовании). Подход к образованию в Германии не делает большой разницы между образованием в области науки и в области искусства, как это наблюдается в некоторых других странах. Прикладные технологии включают ряд предметов, которые в других странах рассматривались бы как теоретические. Для немцев компетентность в технической области является очень почитаемой.

Система ученичества (профессионально-техническое обучение)

В Германии доступно профессионально-техническое обучение по многим профессиям, значительное число старших управляющих в продолжение своей карьеры получили это образование (пожилые работники с университетским образованием иногда специально проходят курс профессионально-технического обучения для дополнительного повышения своей квалификации и востребованности на рынке труда). Полный курс профессионально-технического обучения длится три года, для полуквалифицированной работы — два года. Оно состоит из производственной практики плюс один день, свободный от работы, для обучения. Важно то, что профессионально-техническое обучение наравне с чисто техническими аспектами предполагает овладение навыками менеджмента и администрирования (особенно планирования и производственного учета).

Трехгодичное профессионально-техническое обучение сочетает обучение на внутрифирменной основе с обучением в профессиональном училище. Большинство учащихся приходят из общеобразовательных и промежуточных школ, меньшая часть (от 5 до 10%) — из гимназий. Эти последние уже завершили базовое образование (проучившись 13 лет) по сравнению с теми, кто пришел из общеобразовательных и средних школ соответственно с 10- и 8-летним обучением. Профессионально-техническое обучение на внутрифирменной основе, которое имеется примерно в 500 тыс. компаний, находится под надзором торговых палат Германии, которые регистрируют учащихся и проводят экзамены. Технические училища финансируются и находятся в ведении местных властей земель. Уровень отчисления учащихся крайне невелик (менее 10%), девять из десяти учащихся успешно сдают экзамены.

Каждый год более полумиллиона учащихся пополняют ряды слушателей трехгодичных курсов профессионально-технического обучения. Многие из них не будут впоследствии приняты на работу компаниями, предоставляющими базу для профессионально-техни-

ческого обучения. Важнейшим последствием доступности профессионально-технического обучения является то, что молодые граждане Германии (в некоторые годы до 15% всех выпускников школ, имеющих соответствующую квалификацию для учебы в университете) после окончания школы предпочитают получить трехгодичную профессионально-техническую подготовку и лишь затем поступать в университет. Особенностью этой системы является крайне низкая оплата труда учеников, проходящих обучение (но при этом выпускающих продукцию), что частично компенсирует затраты компаний-работодателей, которые осуществляют на своей базе профессионально-техническое обучение.

В рамках программы обучения ученики могут в течение некоторого времени работать в других компаниях. Экзамены сдаются как по теоретическим, так и по практическим аспектам работы ученика. Эти экзамены необходимо успешно сдать, чтобы получить сертификат об окончании профессионально-технического обучения, который обеспечивает доступ к высокооплачиваемой и ответственной работе. Стандартизация германской системы образования означает, что все работодатели точно знают, что способен делать обладатель сертификата, это способствует созданию национального рынка труда для людей с подобной квалификацией. Через два года после получения сертификата рабочий имеет право поступления на следующие сертифицированные курсы продолжительностью два-три года. По их завершении он получает статус магистра и доступ к техническим должностям более высокого уровня. В рамках программы курсов преподаются организационные и управленческие навыки. На практике лишь немногие немцы стремятся к более высокой квалификации до того, как им исполнилось 30 лет. При этом обладание квалификацией высшего профессионально-технического образования открывает доступ к управленческой работе.

Профессионально-техническое образование в целом

Германия имеет устоявшиеся традиции технического образования, уходящие корнями в систему средневековых гильдий мастеров. Молодым (а также не очень молодым) гражданам страны доступны многие формы профессионально-технического обучения и профессионально-технической подготовки. Ряд профессиональных училищ дает базовое и высшее профессионально-техническое образование. Важно то, что германские работодатели по закону обязаны: (а) освобождать молодых работников для учебы и (б) предоставлять отпуск продолжительностью до одной недели в год любому работнику, высказавшему намерение учиться. Кроме того, законодательство

Германии гарантирует равные права на финансовую поддержку студентов университетов и высших школ и тех, кто проходит профессионально-техническое обучение.

Финансирование профессиональных училищ и колледжей осуществляется местными органами власти германских земель. Обучение на внутрифирменной основе организуется совместно работодателями (которые оплачивают его), профсоюзами и центральным правительством страны. Надзор за ними осуществляют местные торгово-промышленные палаты. Осуществление программы обучения в рамках компании подлежит контролю со стороны совета работников. Те, кто проходит профессионально-техническое обучение, пользуются большим уважением в обществе, в нем отсутствует представление о профессионально-техническом обучении как о чем-то, что ниже академического образования (каковое представление нередко встречается в других странах ЕС). Система профессионально-технического обучения является формальной и стандартной, она в равной степени уделяет внимание теоретическим и практическим аспектам. Существует четкая иерархия в квалификации профессионально-технического обучения. Профессионально-техническое образование высшего уровня можно получить в университетах, технических университетах и в технических институтах.

Подготовка управленческих кадров

В Германии менеджеры относительно редко переходят из одной компании в другую. Нормой является внутреннее продвижение в пределах компании, лишь немногие менеджеры меняют работодателя чаще, чем два раза в течение всей своей карьеры. Германские власти неодобрительно относятся к практике переманивания, хотя формально она и не является незаконной.

Не удивительно, что обучение и повышение квалификации управленческих кадров в основном осуществляется на внутрифирменной основе, хотя иногда мелкие компании предпочитают пользоваться услугами внешних курсов. Программы обучения и подготовки, как правило, являются специальными, характерными для отрасли или профиля компании. Более общие аспекты менеджмента (принятие решений, отбор и аттестация персонала, взаимоотношения в коллективе и проч.), как правило, изучаются на курсах менеджмента более высокого уровня. Широкое распространение получили внутрифирменные курсы изучения иностранных языков. Обычно эти курсы рассчитаны не более, чем на пару недель. Все компании в Германии должны состоять в торговых палатах, которые направляют часть получаемых ими членских взносов на обес-

печение курсов подготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Иногда торговые палаты имеют собственные центры подготовки. Помимо этого ассоциации работодателей и представители местных властей, ответственные за образование, организуют «академии управления», которые предлагают специализированные программы повышения квалификации управленческих кадров на внутрифирменной основе. Учебные курсы этих академий включают такие предметы, как управление продажами, техника представления, человеческие и трудовые отношения.

В среднем одна треть членов правления акционерных компаний Германии (половины из 100 крупнейших) имеют докторские степени.

11. Греция

Сначала жители Греции получают обязательное базовое девятилетнее образование, после чего могут либо искать работу или продолжать обучение в общих, общеобразовательных или технических школах. Курс общей школы рассчитан на три года (или четыре года, если обучение проводится не полный учебный день) и дает право на получение выпускного сертификата. Его обладателю предоставлена возможность держать вступительный экзамен в высшие учебные заведения. Технические школы готовят специалистов определенных профессий. Продолжительность обучения в них составляет два года, если учеба длится полный день, и три года, если не полный день.

Существует трехгодичная система ученичества (профессионально-технического обучения), находящаяся в ведении государственной службы занятости. Ее основу составляют принадлежащие государству центры профессионально-технической подготовки, в стенах которых ученики проводят первый год обучения. В последующие два года они сочетают посещение центра и производственную практику. Государство оплачивает проживание и питание учеников, кроме того, в течение производственной практики работодатели выплачивают им скромную заработную плату (50% установленной государством минимальной заработной платы).

Несмотря на то, что в Греции имеется несколько университетов и технических институтов, многие греческие студенты предпочитают учиться за рубежом, особенно в Великобритании и Соединенных Штатах. Греция считается одной из наименее развитых стран Европейского союза, и это отражается в ограниченности ее образовательной системы, которая тем не менее ежегодно улучшается. В стране существует большой спрос на курсы изучения делового английского языка. В греческих университетах курс неполного выс-

шего образования длится как минимум четыре года. Технические колледжи предлагают трех- или четырехгодичные курсы среднего специального образования, включающие восемь месяцев обязательной производственной практики.

Национальная система профессионально-технической квалификации была введена в 1993 г. Подготовку осуществляют институты профессионально-технического образования, которые могут быть как государственными, так и частными. Национальная система профессионально-технической квалификации имеет три уровня в зависимости от продолжительности обучения. В дополнение к этому государство финансирует большое количество кратковременных курсов. Рабочие моложе 25 лет имеют право на ежегодный учебный отпуск продолжительностью не более 14 дней для сдачи экзаменов. Для покрытия связанных с этими отпусками затрат государственные власти предоставляют работодателям гранты.

Все греческие компании должны уплачивать налог на профессионально-техническое обучение в размере 0,45% их фонда заработной платы. Сбор налога осуществляется через государственную систему социального страхования. Собранными средствами распоряжается совет, в состав которого входят представители профсоюзов и ассоциации работодателей.

12. Ирландия

Молодые ирландцы хорошо образованны, предприимчивы, энергичны и склонны к эмиграции. В последние годы около 30 тыс. ирландских рабочих ежегодно покидали страну — достаточно большое число для страны, численность рабочей силы которой составляет всего 1,3 млн чел. Утверждают, хотя это и весьма сомнительно, что необходимость эмигрировать создает молодым ирландцам стимул стремиться к высокому уровню образования и приобретать образовательную квалификацию, наиболее востребованную рынком.

Среднее образование (являющееся обязательным для всех граждан в возрасте до 15 лет) осуществляется в государственных общеобразовательных школах или частных школах, принадлежащих церкви. Те, кто остается в школе после 15 лет, в 18 лет получают школьный выпускной аттестат. Состояние аттестата определяет возможность дальнейшего обучения с целью получения высшего образования. Учебные программы университетов и ряда технических институтов рассчитаны на три года.

Закон 1987 г. дает право правительству Ирландии облагать налогом на обучение компании, действующие в ряде отраслей хозяйства, если это будет сочтено целесообразным. Этот закон также

предусматривает создание государственного агентства по контролю и аккредитации программ профессионально-технического обучения, осуществляемых компаниями. Успешное изучение аккредитованной программы профессионально-технического обучения дает право на получение сертификата квалификации государственного образца, действительного внутри страны. Государство берет на себя расходы, связанные с пребыванием учеников в колледжах, которое частично финансируется за счет налога на профессионально-техническое обучение, выплачиваемого всеми ирландскими промышленными компаниями в размере 0,25% фонда заработной платы. Профессионально-техническое образование общего профиля можно получить на годичных курсах с полным учебным днем, предлагаемых техническими колледжами. Тем, кто долгое время остается безработным, предлагается широкий выбор специальных курсов переподготовки.

Подготовка и обучение управленческих кадров осуществляется в основном на внутрифирменной основе в крупных многонациональных компаниях. По расчетам около 40% всей несельскохозяйственной рабочей силы страны занято в 900 компаниях, принадлежащих иностранным работодателям, суммарный оборот этих компаний составляет чуть ли не половину оборота всех ирландских компаний.

13. Италия

Среднее образование обязательно для всех граждан Италии в возрасте до 14 лет. Государственные школы являются общеобразовательными. Те, кто продолжает обучение после 14 лет, а это около 95% всех учащихся, занимаются по академическим, научным или техническим программам. Последние рассчитаны на четыре года, остальные — на пять лет.

Большая часть молодых итальянцев начинают учебу в университетах (в том числе около трех четвертей выпускников высших школ), но в дальнейшем более двух третей отсеиваются. Для итальянской промышленности настоящей проблемой стала малая численность выпускников с научной и инженерной специализацией по сравнению с количеством тех, кто получил высшее образование по специальности литература (около пятой части всех выпускников вузов), медицина, искусство. Профессионально-техническое обучение находится в ведении министерства труда; компании, организующие на своей базе курсы профессионально-технического обучения, могут претендовать на значительные государственные субсидии. Итальянские рабочие имеют право на учебный отпуск, что предусматривается многопрофильными соглашениями о заработной плате. Кроме того, законодательный акт 1970 г. дает право итальян-

ским рабочим, занятым в компаниях с численностью персонала больше 15 чел., на перестановку рабочих часов с целью посещения занятий и сдачи экзаменов. Работникам, сдающим экзамены, по закону полагается оплачиваемый учебный отпуск.

Для итальянской системы подготовки профессионально-технических кадров не характерна система ученичества, за исключением (в ограниченном масштабе) ряда ремесел. Ремесленное ученичество длится пять лет и предусматривает еженедельно восемь часов занятий в учебном учреждении.

Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров осуществляются крупными организациями на внутрифирменной основе; более мелкие компании этим не занимаются. Поэтому в Италии, вероятно, меньше объем подготовки управленческих кадров по сравнению с другими промышленно развитыми странами, поскольку около 60% итальянских рабочих заняты в мелких фирмах с численностью персонала менее 100 чел.

Вероятно, именно традиции семейного бизнеса привели в Италии к укоренению патерналистского подхода к управлению с его гибкостью организационных структур и откровенным «культом личности» во многих фирмах.

14. Люксембург

Поскольку Люксембург является маленькой страной, его система базового образования в основном нацелена на подготовку учащихся для продолжения образования в высших учебных заведениях соседних стран. В стране имеется всего один университет и один технический колледж.

Не удивительно, что в такой маленькой стране, как Люксембург, многие государственные чиновники и министры, лидеры бизнеса и банкиры лично знакомы друг с другом, учились вместе и тесно общаются между собой. Организации характеризуются четкой иерархической структурой. Кроме того, для этой страны характерным является повсеместное распространение этики международного бизнеса, поскольку численность иностранцев, работающих в Люксембурге, достаточно велика.

15. Нидерланды

Нидерланды гордятся своей всеобщей и меритократической системой образования (ставящей достижение положения в обществе в зависимость от способностей человека. — *Прим. пер.*). Государство финансирует как начальное, так и среднее образование, несмотря

на то, что около 70% всех голландских школ управляются частным образом (часто различными религиозными организациями). Среднее образование является обязательным для всех граждан в возрасте до 16 лет. Те, кто в этом возрасте покидает школу, обязаны в последующие два года хотя бы один день в неделю посещать занятия по профессионально-технической подготовке на основе неполного учебного дня. В возрасте 12 лет голландские дети проходят тестирование, по результатам которого им рекомендуют продолжать обучение в классических средних школах или общеобразовательных или профессионально-технических учебных заведениях (по степени престижности). Родители учеников вправе не принимать во внимание рекомендации и посылать своих отпрысков в школу любого из трех типов. Однако в каждом учебном заведении в обязательном порядке проводятся итоговые годовые экзамены, и если учащийся два раза провалил эти экзамены, он в обязательном порядке подлежит переводу в учебное заведение более низкого типа.

Каждый, кто успешно сдал выпускные школьные экзамены в классической школе, автоматически получает право на обучение в трех технических университетах или девяти университетах общего профиля. Около 15% выпускников школ предпочитают высшее профессионально-техническое образование и проходят трехгодичный курс обучения, который, как правило, включает шестимесячную производственную практику.

Имеется система ученичества, которая регулируется законодательством. Первый год ученичества в основном проходит в стенах аккредитованного государством учебного учреждения. Государство основало и в настоящее время финансирует ряд отраслевых советов, ответственных за координацию ученичества, мониторинг стандартов подготовки и проведение экзаменов. Как и в Германии, лица более старших возрастов иногда обращаются к ученичеству для повышения своей квалификации.

Менеджеры в Нидерландах обязательно изъясняются на двух или трех языках, что позволяет им на лету подхватывать новые идеи, возникающие в других странах. Большинство управленческих кадров имеет высшее образование, как правило, в профессионально-технической области. Подготовка и повышение квалификации управленческих работников в основном осуществляется на внутрифирменной основе, и по сравнению с другими промышленно развитыми странами для них характерна относительно низкая мобильность, т.е. смена места работы. Этому способствуют довольно крупные пенсионные льготы, предлагаемые компаниями, условием получения которых является длительный стаж работы на предприятиях страны. В целом менеджеры Нидерландов выбрали для себя бо-

лее демократический и менее формализованный стиль, чем их, скажем, германские, британские или французские коллеги, что, вероятно, можно объяснить их большей открытостью для перемен, тесно связанных с международными перспективами. Они также отличаются своими эгалитарными взглядами и безразличием к разнице в статусе. По этой же причине внутренние коммуникации в голландских компаниях являются, пожалуй, наиболее открытыми по сравнению с соседними странами, а минимум иерархических структур, вероятно, отражает сильные демократические традиции этой страны.

16. Португалия

Среднее образование в этой стране является обязательным для всех детей в возрасте до 15 лет. До этого возраста учащиеся осваивают единую общеобразовательную программу, после чего пополняют рынок рабочей силы или проходят трехгодичное академическое или профессионально-техническое обучение. Программы профессионально-технического обучения можно проходить в школе или в специальных профессиональных училищах. Доступ к высшему образованию открыт для выпускников курсов профессионально-технического обучения на той же основе, что и выпускникам академических школ, обладающих аттестатом. В Португалии имеется 14 университетов и более 50 высших профессионально-технических институтов. Курс обучения в университете рассчитан на четыре года или шесть лет. Неуниверситетскую степень можно получить за три года. Система перехода из одного типа учебного заведения в другой упрощена. Четверть португальских студентов изучает естественные науки.

В прошлом в Португалии отсутствовала последовательная система послешкольного профессионально-технического обучения, но на момент написания данной книги правительство страны прилагает усилия к скорейшему введению такой системы. Планируется открытие новых учебных центров, внедряется система официальной апробации и сертификации учебных курсов. В настоящее время положение в области послешкольного профессионально-технического обучения таково:

(а) существует 20 учреждений профессионально-технического обучения, предлагающих учебные курсы длительностью от шести до 12 месяцев грамотным учащимся не моложе 18 лет, не имеющим официальной профессиональной квалификации;

(б) работают 27 финансируемых государством отраслевых центров подготовки;

(в) имеется система грантов, покрывающих до 75% затрат профессионально-технических учебных заведений, а также предоставляются низкопроцентные займы в размере до 50% стоимости зданий и оборудования.

Рабочие, посещающие курсы дальнейшего профессионально-технического обучения, по закону имеют право на оплачиваемый учебный отпуск для сдачи экзаменов.

Система ученичества координируется министерством занятости Португалии, которое компенсирует расходы на заработную плату ученикам и их пропитание. Схемы обучения рассчитаны на срок от одного до четырех лет. В дополнение к этому имеются годичные или двухгодичные подготовительные курсы для тех, чей образовательный уровень не позволяет непосредственно осваивать программы обучения.

В прошлом система подготовки управленческих кадров и повышения их квалификации в стране практически отсутствовала, вероятно, из-за преобладания в экономике страны мелких компаний. Семейные традиции в бизнесе способствовали процветанию патерналистского управленческого стиля, распространению нечетких организационных структур и преобладанию форм управления, основанных на личных способностях. Однако сегодня в стране существует финансируемая государством схема подготовки управленческих кадров, которая предлагает программы длительностью от 9 до 12 месяцев на базе колледжей и включает практику в компаниях. Компании, к которым прикреплены учащиеся на этих курсах в период прохождения практики, выплачивают им базовую заработную плату. Если компания впоследствии предлагает выпускнику курсов постоянное место работы, она получает от государства значительного размера грант наличными деньгами. Государство оплачивает расходы учащегося в период его пребывания в колледже.

17. Испания

Все испанские дети до 14 лет проходят общий курс обучения (EGB), затем происходит их разделение на академический и профессионально-технический потоки, на которых они учатся в школе следующие три года. Среднее образование является обязательным до 16 лет. Для того чтобы перейти в следующий класс, учащиеся школ должны держать итоговые годовые экзамены. В противном случае их оставляют на второй год. Подобная неприятность хоть один раз случается с каждым пятым испанским учеником за период

его пребывания в школе, особенно с теми, кто обучается по системе профессионально-технической подготовки.

В стране насчитывается около 400 высших учебных заведений университетского уровня, хотя значительная часть испанских студентов стремится получить высшее образование в других странах Европейского союза. Плата в испанских университетах достаточно высока, а число предметов ограничено. Студенты могут поступить в испанские университеты, имея аттестат о профессионально-техническом образовании. Среднетехническое образование можно получить за три года. В Испании имеется ряд бизнес-школ, многие из которых дают квалификацию типа MBA. Однако исключительно высока доля студентов (до 50%), специализирующихся на изучении права, общественных и гуманитарных наук, и относительно небольшое число студентов (15%) изучают естественно-научные дисциплины. Это положение вызывает сильное беспокойство испанских властей, так же, как и большая доля отсеивающихся в процессе обучения студентов.

Диктатура Франко 1935–1975 гг. не только привела к изоляции Испании в мире, но и оставила в наследство демократическому правительству рабочую силу, которая считалась одной из самых малообразованных в Европе. В частности, громадный рост экономической активности вследствие вступления Испании в Европейский союз привел к жестокой нехватке подготовленного и квалифицированного персонала на всех уровнях руководства в бизнесе. Испанское правительство стремилось решить эти проблемы, в особенности с помощью Закона 1985 г. об университетской реформе и законодательного акта того же года, гарантировавшего право на базовое образование. В результате отмечены существенный рост численности квалифицированных рабочих, появление хорошо образованных административных управленцев, хотя по этому показателю Испании еще далеко до уровня других членов ЕС.

Министерство образования и науки Испании предоставляет субсидии любой компании, которая обеспечивает ускоренный курс обучения молодых рабочих не старше 20 лет. Схемы обучения рассчитаны на срок от трех месяцев до трех лет. От четверти до половины времени обучения должно быть посвящено освоению знаний, а не просто выполнению работы. Министерство образования и науки также финансирует ряд специальных программ обучения для безработных. Наемные рабочие, обучающиеся на одобренных курсах подготовки, по закону имеют право на предоставление неоплачиваемого времени для сдачи экзаменов и могут добиваться перестановки своих рабочих часов, чтобы иметь возможность посещать колледж.

Основная часть подготовки управленческих кадров и повышения их квалификации осуществляется на внутрифирменной основе в крупных многонациональных корпорациях. В последние 25 лет Испания привлекает огромные иностранные инвестиции в основном в сектор высоких технологий. Иностранные многонациональные компании приносят с собой современные подходы в области организационных структур, основанные на принципе децентрализации, управления методом оценки эффективности, что представляет резкий контраст с бюрократическими традициями существующих испанских компаний.

18. Швеция

Для Швеции характерна всеобщая обязательная система образования в течение девяти лет, которая начинается, когда маленькие шведы достигают 6—7-летнего возраста. Этот девятилетний период разбит на три стадии по три года каждая: начальная, промежуточная (средняя) и старшая школы. После общеобразовательной школы учащийся может поступить в гимназию (интегрированная старшая средняя школа) с трехлетним обучением и 16 утвержденными на государственном уровне учебными программами, в том числе два курса для поступления в университет и 14 курсов профессионально-технического обучения. В Швеции имеется 12 университетов, старейший из них был основан еще в XV в. В 1995 г. принятым законом ответственность за организацию курсов обучения, разработку инструкций, регулирующих доступ к образованию, требований при поступлении была передана от центральных государственных органов высшим учебным заведениям. Помимо университетов в Швеции имеется 25 университетских колледжей и педагогических институтов. Большинство высших учебных заведений страны предлагает широкий выбор программ высшего и среднетехнического образования. Курс обучения первого уровня, как правило, длится три или четыре года и обеспечивает один из двух типов квалификации: профессиональную или непрофессиональную. Профессиональная квалификация присваивается после успешного прохождения программы освоения какой-либо конкретной области знаний, например медицины, педагогики, техники. Все степени и квалификации в Швеции присваиваются на основе системы баллов. Один год обучения (40 недель) дает, как правило, 40 баллов. Для получения среднетехнического образования требуется набрать от 120 до 160 баллов. Каждая степень (ученое звание) разбита на три уровня в зависимости от количества набранных баллов. Университетские колледжи (большинство которых были основаны в 1970-х гг.) пред-

лагают довольно ограниченный набор специализированных программ среднетехнического образования.

С начала 1980-х гг. правительство Швеции предпринимает усилия по стимулированию научных исследований и технических разработок и поэтому существенно увеличивает ассигнования на университетские научно-исследовательские программы. Семь университетов, а также ряд специализированных научно-исследовательских институтов предлагают обучение в аспирантуре. Тем, кто успешно закончил аспирантуру, которая рассчитана как минимум на четыре года, присваивается докторская степень. Кроме этого, ряд университетов предлагает возможность получить степень лиценциата на основе более коротких программ освоения методов исследования (как правило, это 2—2,5-годичные программы). В дальнейшем лиценциат может продолжить обучение и получить степень доктора. Государственное финансирование направляется преимущественно в разработку новых технологий и область естественных наук. Особое внимание уделяется международному сотрудничеству в области научных исследований.

С 1960-х гг. постоянно развивается обучение взрослых, в настоящее время каждый третий взрослый гражданин страны осваивает какую-либо учебную программу. Обучение предлагают курсы, организуемые работодателями, народные высшие школы, государственные агентства, а также 11 национальных ассоциаций образования для взрослых (которые получают субсидии от центральной и местных властей). В Швеции насчитывается 128 народных высших школ, в основном, с проживанием и питанием для молодых людей. Эти школы принадлежат частным организациям или муниципальным властям; традиция народных высших школ уходит корнями в XIX в. Подавляющая часть учебных программ этих школ представляет собой короткие курсы продолжительностью от нескольких дней до двух недель, хотя есть и более длительные курсы. В Швеции существует обширная система профессионально-технической подготовки, организуемой на внутрифирменной основе шведскими работодателями под покровительством шведского правительства. Компании, как правило, закупают пакеты утвержденных учебных программ в системе общественного образования.

19. Великобритания

Судя по отчетам британские компании тратят на профессионально-техническую подготовку работников гораздо меньше средств, чем французские и германские компании. Каждые четыре из пяти британских рабочих и каждые три из пяти работников нефизического

труда не прошли вообще никакого дополнительного профессионально-технического обучения после окончания школы. Менее 25% британских менеджеров высшего эшелона управления являются выпускниками университетов, по сравнению с 60—65% во Франции и Германии. По результатам выборочной проверки британских компаний, бюджеты третьей части фирм из выборки вообще не предусматривают статьи на профессионально-техническое обучение. Подготовка профессионально-технических кадров высшей квалификации вообще сильно пострадала из-за упадка производственной базы страны, а особенно вследствие глубоких экономических спадов начала 1980-х и 1990-х гг. В настоящее время в британских компаниях можно встретить лишь очень ограниченное количество эффективных схем профессионально-технической подготовки.

Профессионально-техническое образование Великобритании характеризуется фрагментарностью и, как утверждают многие, неспособно следовать за быстро развивающимися технологическими изменениями. К числу основных проблем можно отнести отсутствие сколько-нибудь серьезной системы стандартной сертификации во многих отраслях, отсутствие согласованности и координации действий среди образовательных организаций, обеспечивающих профессионально-техническое обучение, а также короткие сроки, отведенные на обучение. Таким образом, британский подход к профессионально-техническому обучению полностью оставляет его на откуп рыночным силам при полном отсутствии законодательных положений, обязывающих компании обучать своих работников. Британское профессионально-техническое образование характеризуется тенденцией к узкой отраслевой направленности и отражению специфики конкретной компании, тем самым «привязывая» работника именно к этой компании или именно к этой работе. Британскую систему профессионально-технического образования часто подвергают критике и за то, что она сосредоточена на обучении навыкам и умениям в сфере профессий и отраслей, не имеющих будущего, а также за отсутствие гибкости и неспособность воспринимать перемены. Критика побудила британское правительство в конце 1980-х гг. создать новую основу для системы профессионально-технического образования, базирующуюся на национальной схеме профессионально-технической квалификации, направленной на консолидацию и рационализацию системы профтехобразования, утверждение общенациональных стандартов в области различных профессий, а также на проверку их целесообразности. Впрочем, эти стандарты уже рассмотрены в гл. 21.

Общее образование

Британская система образования в основном носит всеобщий характер и обеспечивается государством, однако частный сектор (в частных учебных заведениях обучается около 10% всех учащихся Великобритании) исключительно влиятелен в этой области и дает непропорционально большую долю абитуриентов для высших учебных заведений страны. В последнее время британские университеты и прочие учебные заведения все больше и больше привлекают иностранных абитуриентов, в том числе быстро растет их число из других стран Европейского союза. Обучение в Великобритании привлекает иностранных студентов тем, что, во-первых, в процессе учебы они стремятся усовершенствовать свое знание английского языка (а это универсальный язык бизнеса и техники), во-вторых, британские вузы предлагают широкий набор курсов и специализаций, и, в-третьих, плата за обучение в Великобритании значительно ниже по сравнению с другими странами ЕС. Однако на предыдущем образовательном уровне британская система образования испытывает ряд серьезных трудностей.

(а) Доля выпускников школ, стремящихся продолжить обучение в вузах существенно ниже, чем в прочих странах Европейского союза. В 1995 г. менее четверти британцев в возрасте 18 лет приступили к освоению программ высшего образования по сравнению с почти 40% во Франции и 30% в Германии, Италии и Нидерландах. (Однако следует обратить внимание, что в Великобритании отсев студентов в вузах в процессе учебы гораздо меньше, чем в странах ЕС.)

(б) В среднем более низкий уровень изучения ряда предметов, например математики, естественных наук, по сравнению с уровнем их изучения в других индустриальных странах (особенно в Германии, Франции, Японии и США).

(в) Жестокая нехватка учителей по ведущим школьным дисциплинам, особенно по математике, физике, химии.

(г) Низкий уровень общей грамотности и знания математики у значительной части выпускников школ. Тестирование выпускников при поступлении на обучение для молодежи (специальная программа британского правительства для профессионально-технического обучения безработных молодых людей), проводившееся в конце 1980-х гг. показало, что четверть из них с трудом выполняют элементарные арифметические действия, а пятая часть практически не способна писать без орфографических ошибок.

Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров

Британский подход к менеджменту основывается на философии американской практики бизнеса, делающей упор на межличностные отношения в управлении компанией. Довольно популярны короткие курсы; ряд крупнейших британских компаний имеют собственные центры подготовки менеджеров. Вероятно, именно по этой причине менеджерам менее крупных компаний ежегодно предоставляется меньше времени на обучение, чем их коллегам во Франции или Германии.

Исключительно популярным в университетах и колледжах Великобритании является изучение бизнеса, большое число студентов осваивает бухгалтерское дело и прочие направления профессиональной квалификации на основе неполного учебного дня. Овладение различными профессиональными навыками традиционно для этой страны, значительное число молодых людей избирают именно этот путь к карьере менеджера. Вероятно, это объясняется следующими причинами:

(а) практической ориентацией учебного процесса;

(б) имеющий профессиональную квалификацию может немедленно внести реальный вклад в работу компании, не нуждаясь в дополнительном и подчас длительном обучении;

(в) представляется возможность зарабатывать во время учебы, а это гарантирует, что к моменту окончания учебы и получения профессиональной квалификации учащийся имеет соответствующий опыт практической работы;

(г) интересом, которое работодатели испытывают к обладателям профессиональной квалификации, что позволяет быстрее найти хорошо оплачиваемую и интересную работу.

Некоторые полагают, хотя это мнение и может быть оспорено, что в прошлом слишком большую популярность получили дилетантизм и способность как-то разрешать запутанные ситуации. Конкуренция, ужесточившаяся в результате присоединения Великобритании к единому рынку, изменила это положение, и все возрастающая зависимость страны от свободной торговли в рамках Европейского союза делает ее более восприимчивой к новым идеям. Например, следует обратить внимание на ту легкость, с которой японские компании сумели привнести новую культуру бизнеса и методы работы в свои операции в Великобритании.

Контрольные задания к гл. 23

1. В чем состоят основные различия в системе общего и профессионально-технического образования в странах ЕС?
2. Рассмотрите последствия национальных различий в подходе к профессионально-техническому образованию для управления бизнесом.
3. Каковы возможные последствия старения европейской рабочей силы?
4. Как работает германская система профессионально-технической подготовки?
5. В чем заключаются основные аргументы критиков французской системы образования?

24

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ

ВВЕДЕНИЕ

1. Национальные различия

Принципиальное отличие взаимоотношений работодателей с наемной рабочей силой в Великобритании от их взаимоотношений в других западноевропейских странах заключается в том, что в этой стране коллективные трудовые договоры, заключаемые рабочим коллективом с работодателями, не носят обязательного законодательного характера, как в большинстве европейских стран, где рабочий или работодатель, нарушивший условия коллективного трудового договора, подлежит судебному преследованию за ущерб, причиненный его действиями другой стороне. Существует еще множество важных отличий в практике и законодательстве, регулирующем порядок трудовых отношений, в особенности в масштабах и характере участия наемных работников в принятии управленческих решений, роли профсоюзов, в методах разрешения трудовых споров и конфликтов. Следует обратить внимание, что национальные коллективные трудовые договоры автоматически распространяются и обретают законную силу для других компаний и работников, которые не являются сторонами по договору. Таким образом, коллективный трудовой договор может распространяться на большую часть рабочей силы, даже если в данной стране и в данной отрасли позиции профсоюзов слабы и их влияние минимально. Основные различия в национальных законодательствах стран Западной Европы в сфере регулирования коллективных трудовых договоров представлены в табл. 24.1.

Таблица 24.1. Сравнительный анализ коллективных трудовых договоров стран Европейского союза

Страна	*Национальный консультативный орган по проблемам трудовых взаимоотношений*	*Предусматривает ли трудовое законодательство обязательность исполнения коллективного трудового договора*	*Распространяется ли в обязательном порядке действие коллективного трудового договора на тех, кто не является членом профсоюза*	*Участие наемных работников в принятии управленческих решений*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Австрия	Федеральная палата труда	Да	По усмотрению министерства	В составе наблюдательного совета и через участие в советах предприятий
Бельгия	Национальный совет труда (Conseil National du Tavail)	Да	По усмотрению государственных органов	Через совет предприятий
Дания	Экономический совет (Økonomiske Räd)	Да	Нет, но подписавшие работодатели должны применять условия коллективного трудового договора ко всем своим наемным работникам	Через поддерживаемое государством национальное соглашение между профсоюзами и ассоциациями работодателей
Финляндия	Не существует	Да	По усмотрению министерства	Через совет предприятий
Франция	Национальный совет по коллективным трудовым соглашениям	Да	По усмотрению министерства	Через совет предприятий
Германия	Не существует	Да	По усмотрению министерства	В составе наблюдательных советов и советов предприятий
Греция	Министерство труда	Да	По усмотрению министерства при условии, что 51% работников соответствующей отрасли уже состоят в профсоюзах	Через совет предприятий
Ирландия	Программа по экономическому и социальному прогрессу (PESP — Programme for Economic and Social Progress)	Да, но только членами профсоюзов	Нет	Только на предприятиях государственного сектора
Италия	Не существует	Да	Через соответствующую отрасль	Нет
Люксембург	Не существует	Да	По усмотрению министерства	Через рабочих директоров и советы предприятий
Нидерланды	Министерство труда (Stichting van de Arbeid)	Да	По усмотрению министерства	Через совет предприятий
Португалия	Не существует	Да	По усмотрению министерства	Через совет предприятий
Испания	Не существует	Да	Для всех компаний в отрасли в данном регионе	Через совет предприятий
Швеция	Не существует	Да	По усмотрению министерства	Через совет предприятий
Великобритания	Не существует	Нет	Нет	Нет

2. Профсоюзы

Положение профсоюзов в каждой из стран Западной Европы является результатом совокупных действий исторических, культурных, политических, экономических и иногда религиозных факторов. Плотность профсоюзов (т.е. доля рабочей силы, состоящей в профсоюзе) в разных странах ЕС показана в табл. 24.2. В настоящий момент сложилось общее мнение, что тред-юнионизм имеет сейчас менее важное значение в странах Западной Европы, чем раньше, за исключением Дании и таких Скандинавских стран, как Швеция и Норвегия (где в последние годы отмечается рост членства в профсоюзах). Следует, однако, обратить внимание, что в Скандинавских странах имеется государственная система распределения социальных льгот, так что рабочие этих стран имеют мощный стимул, побуждающий их вступать в профсоюзы. Совокупное членство в профсоюзах особенно резко сократилось в Ирландии и Великобритании. Среди причин подобного сокращения в странах Европейского союза называют высокий уровень безработицы, экономический спад, который поразил все эти страны, а также кардинальные изменения во взглядах людей на профсоюзы. В табл. 24.2 приводятся основные профсоюзные организации в каждой из стран ЕС, а также названия основных ассоциаций работодателей и прочие важные сведения из области трудовых отношений. Обратите внимание на большое количество запретов, например, запрет на право на забастовки и на тайное голосование по вопросу призыва к забастовке, на обязательный арбитраж и объявление периодов примирения. Увольнения забастовщиков считаются законными или незаконными в зависимости от законодательства конкретной страны.

В большинстве стран ЕС существуют трехсторонние трудовые отношения (трипартизм), означающие что в переговорном процессе принимают участие государство, основные национальные профсоюзные организации и ассоциации работодателей с целью установления взаимоприемлемых основ для определения размера заработной платы и прочих условий найма, заключения таких коллективных трудовых договоров, которые были бы приемлемыми для основных производственных отраслей, а также для успешного и безболезненного разрешения общенациональных трудовых споров. В Бельгии, Нидерландах и Португалии все три стороны имеют установленное законом положение.

Право на забастовки предусмотрено в конституциях 12 из 15 стран — членов ЕС (исключениями являются Ирландия, Великобритания и Дания). Ежегодно в результате забастовок как метода разрешения трудового конфликта в странах ЕС теряется значительно меньше 1% совокупного рабочего времени. В то же время около 25% совокупного рабочего времени теряется за счет заболеваемости и несчастных случаев, а на отпуска по беременности и родам и опоздания из-за плохой погоды приходится почти по 3,5% потерь совокупного рабочего времени.

Таблица 24.2. Основные характеристики профсоюзов стран — членов Европейского союза

Страна	*Основные профсоюзные организации*	*Примерная плотность профсоюзов*	*Основные ассоциации работодателей*	*Государственная система примирения в трудовых конфликтах*	*Ограничение права на забастовки*	*Право на увольнение забастовщиков*	*Право на локаут*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Австрия	ÖGB — тесные связи с Социал-демократической партией, Австрийским союзом рабочих, связи с Консервативной народной партией	57,5%	Федеральная палата бизнеса	Общественное примирение или арбитражные процедуры для разрешения споров по содержанию коллективных трудовых договоров	Австрийское законодательство в явной форме не распространяется на трудовые споры и внутрипрофсоюзные проблемы	Не существует законодательных положений относительно забастовок. Забастовщики могут быть уволены только в соответствии с законодательными положениями об увольнениях	Массовые увольнения забастовщиков носят законный характер, однако работодатели обязаны платить им заработную плату в течение всего периода
Бельгия	FGTB (социалисты). CSC (христианские демократы). CGSLB (либералы)	70%	Федерация бельгийских предпринимателей	Бюро по примирению, находящееся в ведении Министерства труда	Для портовых рабочих и работников других жизненно важных служб	После уведомления	Есть
Дания	LO (социал-демократы). FTF (для работников нефизического труда). AC (для профессио-	80%	DA (Dansk Arbejdsgiverforening)	Совет по примирению в рамках Министерства труда	Если при голосовании получено большинство в $^3/_4$ голосов и при условии уведомления за 7 дней до забастовки. Министерство труда может ввести два периода замораживания забастовки продолжительностью по 14 дней. Незаконные забастовки могут привести к наложению штрафов	Нет	Только после уведомления за 7 дней, и могут быть введены две отсрочки длительностью по 14 дней

Продолжение табл. 24.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Финляндия	SAK — Центральная организация профсоюзов Финляндии (включает работников в сфере производства, транспорта, строительства, государственных служащих). TVK — Центральная организация профсоюзов чиновников и служащих (только работники нефизического труда). AKAVA — Организация профсоюзов работников с высшим и академическим образованием (организована в соответствии с образовательным уровнем). STTK — Центральный союз организаций технических работников	78%	STK — Центральный союз работодателей. LTK — Центральный союз промышленности (коммерция и услуги)	Арбитражный комитет, действующий в сотрудничестве с Торговой палатой страны, назначающей арбитров для разрешения споров в сфере бизнеса	Нет	Нет	Есть
Франция	CGT (левое крыло)[1]. CGT-FO (отделился от CGT). CFDT (вначале был Организацией христианских профсоюзов). CFTC (христианский). CGC (объединяет профессиональных работников)	10%	CNPF — Национальный совет французских предпринимателей	Региональные или национальный комитеты примирения	Никаких других, кроме запрета на забастовки работников полиции и сил безопасности. Может быть введен обязательный арбитраж	Нет	Нет
Германия	DGB — Объединение немецких профсоюзов, неполитическое, но, как правило, поддерживает социал-демократов. DAG (служащие и инженерно-технические работники). CGB (христианский)	40%	BDA (Bundesvereiniqunq der Deutschen Arbeitgebverbände)	Отсутствует	О забастовках следует уведомлять заранее. Для их проведения требуется получить при голосовании по этому вопросу большинство голосов в 75%	Нет	Есть
Греция	GSEE — Всеобщая конфедерация трудящихся Греции	35%	SEB — Федерация греческой промышленности. ESE (коммерция и торговля)	Министерство труда	Требуется письменное уведомление, поданное за 24 часа до начала забастовки (для работников жизненно важных служб — за 4 дня). Требуется проведение тайного голосования по вопросу забастовки	Нет	Нет
Ирландия	ICTU — Ирландский конгресс тред-юнионов	50%	FIE — Федерация ирландских работодателей	Комиссия по трудовым отношениям	Политические забастовки. Забастовки с целью добиться статуса закрытого предприятия. Требуется проведение тайного голосования по вопросу забастовки	При условии увольнения всех забастовщиков	При условии восстановления всех работников на прежних местах
Италия	CGIL (левое крыло). CISL (христианские демократы). UIL (социал-демократы)	40%	Confindustria	Отсутствует	Никаких ограничений по закону, но в жизненно важных отраслях государственного сектора должен быть создан костяк альтернативной рабочей силы	Нет	Есть

Окончание табл. 24.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Люксембург	LCTU — Конфедерация профсоюзов	60%	Торговая палата Люксембурга	Через Министерство экономики	О забастовках следует уведомлять заранее. Предусмотрена возможность введения периодов «охлаждения»	Нет	Есть
Нидерланды	FNV (католический). CNV (протестантский). MHP (служащие и инженерно-технические работники)	30%	VNO — Всеобщая конфедерация голландских предпринимателей. NCW (христианские демократы). KNOV (мелкие фирмы)[2]	Отсутствует	Законодательные ограничения отсутствуют	Нет	Нет
Португалия	CGTP (левое крыло). UGT (социалисты)	40%	CIP (промышленность). CCP (торговля и коммерция)	Через Министерство труда	Забастовки могут организовать только профсоюзы или работники, представляющие не менее 20% персонала компании. О забастовках следует уведомлять за 2 дня, для жизненно важных служб — за 5 дней	Нет	Нет
Испания	CCO (левое крыло). UGT (социалисты)	15%	CEOE — Конфедерация испанских работодателей. CEPYME (малый бизнес)	Отсутствует	О забастовке следует уведомлять за 5 дней, для предприятий государственного сектора — за 10 дней. Захват рабочих мест незаконен, так же незаконны и все виды итальянских забастовок с преднамеренным снижением темпов работы)	Нет	Есть
Швеция	LO — Центральная организация профсоюзов Швеции. SACO — Центральная организация профсоюзов лиц с высшим образованием. TCO — Центральная организация профсоюзов служащих	81%	SAF — Шведское объединение работодателей	Суд по трудовым спорам	Забастовки или массовый расчет забастовщиков допустимы только в случае, если суд установит, что проблема, вызвавшая конфликт, не регламентируется текущим соглашением, и даже в этом случае следует уведомлять о забастовке за неделю	Если работники принимают участие в незаконной забастовке	Есть, но только в случае, если суд установит, что проблема, вызвавшая конфликт, не регламентируется существующим соглашением, и даже в этом случае следует уведомлять о забастовке за неделю
Великобритания	TUC — Британский конгресс тред-юнионов	35%	CBI — Конфедерация британской промышленности	Служба консультаций, примирения и арбитража	Вторичные акции. Забастовка в поддержку статуса закрытого предприятия. Забастовки, назначенные без проведения голосования среди членов профсоюза	При условии увольнения всех забастовщиков	Есть

Примечания

[1] Термин «левое крыло» используется для обозначения тех группировок внутри профсоюза, которые до событий 1991 г. тяготели в основном к коммунистам.

[2] На пять международных корпораций — Philips, Unilever, Shell, Akzo, DSM — приходится около $^1/_5$ всей рабочей силы Нидерландов.

УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ

Участие наемных работников в формировании управленческих решений рассмотрено в гл. 2. В ряде стран подкрепленные законом права представителей рабочих коллективов достаточно обширны. В Германии и Нидерландах, например, они имеют право обращаться в суд с целью предотвратить или отсрочить важные управленческие решения. В табл. 24.3 представлены детали участия представителей рабочих коллективов в совете директоров компаний в странах, где это требуется по закону.

3. Советы предприятий

Информация, касающаяся организации, состава, прав и обязанностей обязательных рабочих советов в странах, которые законодательно ввели требования, превышающие те, что содержатся в Директиве ЕС, представлены в табл. 24.4. В таблице приводятся данные о численности персонала компании, являющейся условием создания в ней совета предприятия. Существует большое разнообразие в вопросах, по которым законодательство в обязательном порядке требует проведения консультаций с советом предприятия, а также разные пределы полномочий в области принятия решений, которыми законодательно наделены эти советы. Советы имеют законное право получать и обсуждать большой объем важной управленческой информации, касающейся работы компании в целом, в том числе финансовые показатели и планы, направления новых инвестиций, поглощений, слияний и продажи активов, производственной практики, внедрения новых технологий и проч. В Бельгии члены советов предприятий по закону обязаны сохранять конфиденциальность полученной в процессе работы информации, им также могут запретить раскрывать какую-то информацию другим работникам. Работодатели могут обратиться в Министерство труда Бельгии за разрешением не обнародовать некоторые аспекты деловой информации на совете предприятия, хотя на практике это чрезвычайно редкий случай. В Германии и Португалии члены советов предприятий также обязаны сохранять конфиденциальность, что закреплено законодательно.

4. Директива 1994 г. о советах предприятий

- В 1991 г. Европейская комиссия издала проект Директивы, которая требовала от компаний, действующих в странах Европейского союза, с численностью персонала более 1 тыс. чел. и как минимум

Таблица 24.3. Сравнительная характеристика представительства работников в руководстве компаний

Страна	*Вид представительства*	*Критерий введения представительства в руководство компании*	*Численность представителей*	*Срок представительства*	*Метод назначения представителей*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Австрия	Обязательное представительство работников в наблюдательном совете компании	AG и компании с ограниченной ответственностью с численностью персонала не менее 300 чел. (если только это не дочернее предприятие акционерной компании, которая уже имеет представительство работников; в этом случае критерий численности персонала увеличивается до 500 чел.)	$^1/_3$ мест в совете заполняется за счет членов совета предприятия	Максимально 5 лет, но возможно повторное назначение	Избираются советом предприятия
Дания	Обязательное представительство работников в наблюдательном совете компании или любом другом совете	Все компании с численностью персонала более 35 чел.	От 2 чел. до $^1/_2$ всех представителей акционеров	4 года	Избираются путем прямых выборов
Франция	Возможна добровольная организация представительства, которая затем подкрепляется законодательно	Критерий не определен	4 (или 5 для компании, чьи акции котируются на рынке) или $^1/_3$ общей численности совета	6 лет	Избираются путем прямых выборов
Германия	Обязательное представительство работников в наблюдательном совете компании	AG и любая компания с численностью персонала более 500 чел.	От $^1/_3$ до $^1/_2$ совета, в зависимости от размера компании. В последнем случае — решающее значение имеет мнение председателя совета	Не установлен	Избираются путем прямых выборов

Окончание табл. 24.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Люксембург	Обязательное представительство работников в высшем руководящем органе компании (совете правления)	Компании с численностью персонала более 1 тыс. чел.	$^1/_3$ численности совета	3 года	Избираются путем прямых выборов
Нидерланды	Обязательное представительство работников в наблюдательном совете компании	Открытые акционерные компании с численностью персонала более 100 чел. и активами, превышающими установленный уровень	Как минимум один член, назначаемый советом предприятия, но не являющийся работником компании	Не приводится	Советы предприятия могут возражать против кандидатуры, назначенной в наблюдательный совет
Швеция	Обязательное представительство работников в совете директоров компании	Любая компания с численностью персонала более 25 чел. должна назначать двоих представителей профсоюза в совет директоров	Как минимум 2 чел.	Такой же, как у всех прочих членов совета директоров	Назначаются профсоюзом

Таблица 24.4. Советы предприятий в странах Европейского союза

Страна	*Название и критерий создания*	*Состав*	*Метод назначения*	*Срок представительства. Частота проведения заседаний*	*Круг обсуждаемых вопросов*	*Право принятия решений*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Австрия	Советы предприятий. Компании с численностью персонала 5 или более чел.	Пропорциональное представительство (например, 4 представителя для компании с численностью 50—100 чел.; 14 — для компании с численностью 1000—1400 чел.)	Прямые выборы работниками на каждом предприятии	Четыре года. Четыре раза в год	Все вопросы, касающиеся работников предприятия. Право на получение информации и слушания по всем вопросам, касающимся более одной группы дочерних предприятий. Совет должен быть заранее уведомлен о планируемых увольнениях и закрытии предприятий компании, а также о реорганизациях или слияниях, которые могут отразиться на занятости. Совет предприятия по закону имеет право давать высказываться по вопросам, касающимся работников, а также имеет право вето на предложения руководства по оплате труда или по переводу на нижеоплачиваемую работу	По вопросам введения системы контроля, могущим затронуть человеческое достоинство, вопросам введения оплаты труда, по внутренним переводам работников, которые понижают должностной статус в компании
Бельгия	Совет предприятия. Все компании с численностью персонала не менее 100 чел.	Равное количество представителей работников и руководства	Тайное голосование всех работников	Четыре года. Ежемесячно	Финансовые вопросы, инвестиционные планы, уровень производства, цены, внедрение новых технологий, планы, могущие затронуть работников, новые производственные методы и организации, практика управления персоналом	По внутренним правилам, критериям, найму временной рабочей силы, критериям набора рабочей силы и сокращения штатов

Продолжение табл. 24.4

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Дания	Комитеты сотрудничества. Компании с численностью персонала не менее 35 чел.	От двух до шести членов в зависимости от размера компании. Равное представительство от работников и от руководства	Прямое голосование всех работников компании	Два года. Каждые два месяца	Обучение персонала, внедрение изменений, последствия новых схем стимулирования работников, финансовые перспективы	Нет
Финляндия	Советы предприятий. Компании с численностью персонала 30 чел. или более	Как минимум один представитель работников	Прямые выборы	Без ограничений. Не установлено	Существенные изменения в работе компании, влияющие на численность персонала, условия работы и социальные условия, финансовое положение компании и ее прибыльность, ежегодный план персонала и статистические данные по заработной плате и жалованию	Решения по использованию резервных фондов правления, поощрительным выплатам работникам, распределению жилья, принадлежащего работодателю
Франция	Комитет предприятия[1]. Все компании с численностью персонала не менее 50 чел.	От 2 до 20 членов плюс один представитель от каждых 250 работников в компаниях с численностью персонала более 1 тыс. чел. Равное представительство работников и руководства	Тайное голосование по спискам, выдвигаемым профсоюзами, плюс прямые выборы среди работников, не состоящих в профсоюзе	Два года. Ежемесячно (один раз в две недели, если такое решение примет более половины работников компании)	Охрана здоровья работников и техника безопасности, увольнения и сокращения штатов, обучение, внедрение новых технологий, производственных методов, изменения условий работы, слияния и поглощения	Распределение прибыли, введение 4-дневной рабочей недели
Германия	Betriebsträte. Все компании с численностью персонала от 5 чел.	В зависимости от размера предприятия. Только работники	Прямые выборы	Четыре года. Ежемесячно	Охрана здоровья работников и техника безопасности, продолжительность рабочего времени и методы работы, система начисления заработной платы, структура компании, реорганизация предприятия и его помещений, практика набора персонала, финансы компании увольнения и сокращение штатов, новые инвестиции, слияния и поглощения	Изменение продолжительности рабочего времени, предоставление отпусков, обучение персонала, дисциплинарные меры, правила по на-бору персонала
Греция	Советы предприятия. Все компании с численностью персонала от 50 чел.; при наличии на предприятии профсоюза — от 20 чел.	От 3 до 7	Прямые выборы	Два года. Каждые два месяца	Слияния и поглощения, внедрение новых технологий, сокращение штатов, инвестирование и прочие планы расширения бизнеса	Внутренний распорядок поведения, обеспечение безопасности персонала, порядок направления работников на обучение и график обучения
Люксембург	Советы предприятия. Все компании с численностью персонала от 150 чел.	Равное число представителей от руководства и от рабочего коллектива	Тайное голосование, проводимое среди всех работников компании	Три года. Ежемесячно	Изменение условий работы, обеспечение охраны здоровья работников и техника безопасности, дополнительные льготы и социальные выплаты, кадровая политика	Порядок набора, аттестация персонала

Окончание табл. 24.4

1	2	3	4	5	6	7
Нидерланды	Ondernem ingsraad. Все компании с численностью персонала от 100 чел., а также компании, в которых 35 работников выполняют более чем $^1/_3$ всей производственной нагрузки	От 3 до 25 в зависимости от размера компании. Только работники компании	Тайное голосование по спискам, составляемым профсоюзами или другими объединениями работников, в которых состоит не менее $^1/_3$ персонала компании	Три года. Каждые два месяца	Слияния и поглощения, закрытие предприятий компании, сокращение штатов, набор временной рабочей силы	Продолжительность рабочего времени, правила внутреннего распорядка, система оценки сложности работы (квалификация, правила рекрутинга, обучения и аттестации персонала, процедура разбора жалоб)
Португалия	Commissões de trabalhadores. Минимальный размер компании по численности персонала не установлен	От 2 до 11, в зависимости от размера предприятия	Прямые выборы кандидатов, выдвинутых как минимум 10% работников компании или от 100 работников	По решению работников компании. Ежемесячно	Правила внутреннего распорядка, оценка сложности работы (квалификации), система продвижения персонала, сокращение штатов, закрытие предприятий компании	Никаких
Испания	Comités de empresa. Все компании с численностью персонала от 50 чел.	От 5 до 75 в зависимости от численности персонала компании	Тайное голосование	Четыре года. Каждые два месяца	Охрана здоровья и техника безопасности производства, финансовые вопросы, сокращение штатов, управление персоналом, обучение персонала, сверхурочная работа	Никаких

Примечание

[1] По закону компании, имеющие более 10 работников, должны иметь рабочих представителей, которые могут быть связаны (или не связаны) с профсоюзом. Представители избираются на основе тайного голосования. Их роль заключается в том, чтобы разбирать индивидуальные жалобы работников и проблемы, связанные с исполнением коллективного трудового договора. Комитеты предприятий стали обязательными с 1945 г. для предприятий с численностью персонала более 50 чел.

двумя предприятиями в странах ЕС создавать перекрестные группы или общекорпорационные советы предприятий. Руководство компаний обязывалось предоставлять этим советам информацию и проводить консультации с ними по вопросам, касающимся сокращения рабочих мест, внедрения новых технологий, а также изменений рабочей практики. Британское правительство наложило вето на это предложение, но затем 11 тогдашних стран — членов ЕС приняли решение продолжить подготовку Директивы на основе процедур, предусмотренных Маастрихтским протоколом, принятым в декабре 1991 г. Далее Великобритания воспользовалась правом устраниться от дальнейшей работы над Директивой, и к моменту принятия Директивы в 1994 г. ее требования не распространялись на Великобританию. Однако следует обратить внимание, что британские транснациональные компании, имеющие большой штат сотрудников в дочерних компаниях, расположенных в любых двух из прочих 14 стран — членов ЕС, а также в Исландии и Норвегии, все равно должны выполнять требования Директивы в отношении своих хозяйственных операций в этих странах. После смены правительства в мае 1997 г. британская оппозиция Директиве исчезла и были приняты некоторые меры по применению Директивы в пределах Соединенного Королевства.

Согласно Директиве межгосударственные группы или общекорпорационные советы предприятий должны состоять как минимум из 30 членов и иметь право по крайней мере на одну встречу с руководством в течение года. Еще одна, вторая, встреча может быть созвана в исключительных обстоятельствах. Совет или группа не могут быть созданы против желания работников компании, но если они выразили намерение иметь международный совет предприятия, а руководство компании не ответило на письменный запрос о создании такого совета, может быть запущен механизм судебного разбирательства, которое заставит руководство компании выполнить это требование.

Положения Директивы применимы к следующим компаниям:

- хозяйственные предприятия в масштабе ЕС с численностью персонала не менее 1 тыс. работников в пределах ЕС и не менее 150 работников в двух странах — членах ЕС;
- группы хозяйственных предприятий в масштабе ЕС, т.е. группы, контролируемые единым владельцем и имеющие как минимум 1 тыс. работников в пределах ЕС, а также обладающие как минимум двумя хозяйственными предприятиями с численностью персонала не менее 150 работников в отдельных странах — членах ЕС.

Сущность, состав и порядок действий европейского совета предприятия должны быть закреплены в письменном соглашении между руководством компании и «специальным переговорным органом» (СПО), избираемым представителями работников и имеющим в своем составе как минимум одного представителя работников из каждого государства ЕС, в котором действует компания. Переговоры должны вестись в течение шести месяцев с момента запроса со стороны СПО, а совет должен быть организован в течение последующих трех лет. Процесс создания совета предприятия начинается с момента получения центральным руководством компании письменного требования о создании совета предприятия, подписанного как минимум 100 работниками или их представителями не менее, чем из двух стран ЕС (или Норвегии и/или Исландии).

В письменном соглашении должны быть оговорены пределы действия полномочий совета, число входящих в него членов и срок их пребывания в должности, порядок выборов совета, механизм консультационной деятельности, имеющиеся в распоряжении совета средства, а также помощь, оказываемая совету центральным руководством компании (закон требует, чтобы подобная помощь имела соответствующие пределы). Членам совета на основном месте работы предоставляется оплаченное время для участия в совещаниях совета. Консультации должны быть своевременными и сопровождаться рассмотрением отчетов, подготовленных центральным руководством компании. Однако предусматривается возможность сокрытия от совета информации конфиденциального характера, разглашение которой могло бы нанести существенный ущерб бизнесу компании. А вопрос о том, нанесет ли разглашение конкретной информации ущерб хозяйственной деятельности компании, может быть оспорен в судебном порядке. Все члены совета обязаны не разглашать информацию конфиденциального характера. Совет имеет право на профессиональную помощь по собственному выбору, причем оплачивает эту помощь центральное руководство. Если рабочий коллектив предпочитает не иметь совета предприятия, представители коллектива все равно должны быть проинформированы о любом предложении руководства, которое может иметь серьезные последствия для работников более чем в одной стране ЕС, в особенности, если речь идет о слиянии, перемещении, планируемом сокращении штата и намеренном закрытии предприятий компании, об организационных изменениях и/или о внедрении существенно новых технологий или методов работы.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

5. Бельгия и Франция

Разнообразие подходов к трудовым отношениям в разных странах ЕС можно проиллюстрировать путем сопоставления систем их регулирования. Например, в *Бельгии* регулирование трудовых отношений при помощи законодательства достигает крайне степени. В этой стране трудовые отношения характеризуются как высокоразвитые, сложные и в целом стабильные. В стране существует Всеобщая федерация труда Бельгии, в состав которой входят представители ассоциаций работодателей и профсоюзов, а также независимый председатель, который осуществляет контроль за национальными коллективными трудовыми договорами и консультирует министра труда по вопросам трудовых отношений. Профсоюзы считаются хорошо развитыми, они объединяют подавляющее большинство рабочей силы Бельгии. Каждая из двух основных конфедераций профсоюзов страны (социалистическая и христианско-демократическая) построены по отраслевому принципу, существующие запреты на забастовки, пикеты или применение других мер воздействия незначительны, за исключением жизненно важных государственных служб. Участники забастовок могут быть уволены, если получили уведомление в установленном законом порядке или вместо него компенсацию. Закон не требует обязательного проведения голосования по вопросу проведения забастовки, но на практике оно неизменно проводится.

Трудовые отношения во *Франции* характеризуются ожесточенным соперничеством между профсоюзами (французские рабочие, как правило, выбирают профсоюз в зависимости от его политической или религиозной ориентации, а не по профессиональному критерию), которое, как иногда предупреждают, ослабляет позиции профсоюзов перед лицом руководства компаний. Во Франции тред-юнионизм начал развиваться значительно позже, чем в Великобритании. Профсоюзному движению Франции не удалось достичь организационного единства, французские профсоюзы разделены на несколько политических федераций. Это значительно ослабляет их возможности совместных действий или оказания влияния на общенациональные институты власти (за некоторыми значительными исключениями). Работодателям практически всегда удается выбрать то объединение профсоюзов, с которым им легче договориться.

6. Германия

В Германии насчитывается менее 20 основных профсоюзов, которые координируют свои действия и политику через Объединение немецких профсоюзов (Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB). DGB располагает собственным штатом постоянных высококвалифицированных работников и характеризуется огромным административно-бюрократическим аппаратом. DGB не финансирует политических партий, имеет связи с Социал-демократической партией, но также поддерживает тесные отношения с правоцентристским Христианско-демократическим союзом. Профсоюзы созданы по профессиональному принципу, в них представлены все профессии и ранги в пределах соответствующей отрасли. В стране было два профсоюзных движения. Первое возникло как следствие индустриализации Германии в середине XIX в., второе — после Второй мировой войны, когда под давлением союзников была реформирована вся национальная система заключения коллективных трудовых договоров. Послевоенный подход Германии к трудовым отношениям характеризуется признанием капитала и труда социальными партнерами; между ними возникло широкое сотрудничество (в некоторых случаях требуемое законодательством). Переговоры на уровне всего предприятия осуществляются советом предприятия. Соглашения по вопросам заработной платы и условия работы, оговоренные этими соглашениями, приобретают силу закона.

Более 80% представителей работников в составе советов предприятий являются также представителями профсоюзов, так что взаимоотношения руководства и профсоюзов изначально регулируются на заседаниях совета предприятия. Совет предприятия имеет право подавать в местный суд по трудовым спорам для разрешения спора, но не имеет права созывать забастовку. В крупных организациях интересы работников, проходящих профессионально-техническое обучение, представляют специальные органы, которые подотчетны непосредственно совету предприятия.

Законодательство Германии по вопросам труда несколько ограничивает действия профсоюзов против работодателей. Забастовка только в том случае считается законной, если исчерпаны и не принесли результата все прочие средства разрешения трудового конфликта. Предусмотрено проведение голосования по вопросу забастовки, на котором должно быть получено существенное большинство голосов в ее пользу (существенное — это, как правило, 75%, или же то, которое предусмотрено уставом данного профсоюза). Политические забастовки, т.е. забастовки, не связанные с проблемами, которые определяются коллективным трудовым договором, считаются незаконными, так же как

и те, которые направлены на причинение ущерба «общим социальным благам». Если сделка заключена, она автоматически становится законно обязательной на период времени, определенный в соглашении, так что забастовки в указанный период, направленные на нарушение сделки, уже сами по себе являются незаконными.

Преимущества германской системы в области трудовых отношений заключаются в следующем.

(а) Работодатель по традиции имеет дело только с одним профсоюзом, ускоряя тем самым процесс заключения коллективного трудового договора.

(б) Имеется множество механизмов, способствующих разрешению трудовых конфликтов прежде, чем дело доходит до забастовочного движения.

(в) Общая формализованность системы и наличие большого числа предусмотренных законодательством правил свидетельствуют о ясности ситуации и о том, что обе стороны полностью осведомлены о том, какие действия им разрешено предпринять.

(г) Двусторонние коммуникации между руководством компании и представителями рабочего коллектива создают атмосферу взаимного доверия, что способствует продолжительности трудовых договоров.

Утверждают, что несмотря на то, что проблемы решаются через советы предприятий и систему совместного представительства (такое название получила система за процедуру коллективного принятия решений через советы предприятия и представительство работников в правлении), германская система в целом благоприятствует работодателю и, стремясь обойти профсоюзы, предотвращает всякую возможность мобилизации ими рабочих для прямого открытого противостояния руководству компаний, тем самым, возможно, исподволь подрывая профсоюзное движение. Однако общенациональные забастовки 1992 г. показали, что это предположение может быть и не совсем верным.

Германия была основным сторонником предложения сделать обязательным участие работников в органах руководства европейскими компаниями. Подобная позиция, вероятно, обусловлена тем, что ряд крупных германских компаний являются противниками системы совместного представительства, которой обязаны следовать. А перерегистрация в качестве европейских компаний, в уставе которых не предусмотрено представительство работников в наблюдательных советах, позволила бы руководству крупных компаний избежать системы совместного представительства.

7. Австрия

Трудовые отношения в Австрии (часто именуемые как социальное партнерство) характеризуются тесным сотрудничеством между государством, бизнес-ассоциациями и Объединением австрийских профсоюзов. Трудовое законодательство детально регламентирует условия найма и оплаты труда, процедуры разрешения трудовых споров. Каждая австрийская компания с численностью персонала 5 и более человек должна иметь совет предприятия, избираемый всеми работниками на основе пропорционального представительства. Согласно закону совет предприятия имеет право давать консультации и получать всю информацию по всем вопросам, так или иначе затрагивающим наемных работников, а также накладывать вето на предложения руководства, касающиеся сдельной оплаты труда или перевода на менее квалифицированную работу. В дополнение к этому совет предприятия уполномочен заключать соглашения об оплате труда на уровне отдельного предприятия в составе компании. Одна треть мест в наблюдательном совете любой австрийской компании зарезервирована за членами совета предприятия. Коллективный трудовой договор будучи подписанным обеими сторонами приобретает силу и обязательность закона, автоматически распространяется на тех работников предприятия, которые не состоят в профсоюзах.

Характерной особенностью трудового законодательства Австрии является и то, что коллективные трудовые договоры имеют право заключать только те компании, профсоюзы и ассоциации работодателей, которые располагают соответствующим разрешением. Для получения разрешения на заключение коллективного трудового договора профсоюз должен быть независимым от компаний-работодателей. Имеется государственная арбитражная служба. Около 60% мужской части австрийской рабочей силы и около 35% женской состоят в профсоюзах. Однако все организации государственного сектора и около 90% компаний частного сектора находятся в сфере действия коллективных трудовых договоров. В настоящее время сложившаяся в Австрии система трудовых отношений характеризуется гармоничностью отношений между работниками и профсоюзами, и по этой причине забастовки в стране стали большой редкостью.

8. Скандинавские страны

Рабочая сила *Финляндии* характеризуется высокой степенью охвата профсоюзами, восемь из каждых десяти наемных работников состоят в независимых профсоюзах. Следует обратить внимание на то, что финские профсоюзы несут частичную ответственность за

предоставление дополнительных социальных льгот своим членам, создавая тем самым сильный стимул для рабочих вступать в профсоюзы. (Такая же ситуация наблюдается в Норвегии и Швеции, хотя и в меньшем масштабе.) С начала 1970-х гг. для Финляндии был характерен довольно высокий показатель забастовок, гораздо выше, чем в остальных странах Западной Европы. В стране имеется четыре национальные федерации профсоюзов, каждая объединяет ряд отраслевых профсоюзов. Имеется также три крупные ассоциации работодателей, организованные по отраслевому признаку: одна объединяет компании в сфере производства и транспорта, другая — в сфере торговли и услуг, третья — в государственном секторе. Более трех четвертей финских наемных работников заняты в компаниях, состоящих в той или иной ассоциации работодателей. Процесс заключения коллективных трудовых договоров характеризуется централизованностью: представители государства, профсоюзов и ассоциаций работодателей на ежегодной основе заключают пакетные соглашения. Компании, численность персонала которых превышает 150 чел., должны иметь «рабочих директоров».

В *Швеции* подход к трудовым отношениям основан на компромиссах, добровольном самоограничении и высокой централизации процесса заключения коллективных трудовых договоров. Это обеспечивало длительную стабильность трудовых отношений и практически полное отсутствие забастовок и долгие годы приковывало всеобщее внимание. Однако в последние годы неблагоприятные факторы, в числе которых следует назвать относительно высокий уровень безработицы, привели к: (1) усилению законодательства в области трудовых отношений, (2) децентрализации процесса заключения коллективных трудовых договоров и (3) вмешательству государства в трудовые конфликты.

В Швеции одна из самых высоких в мире плотность профсоюзов: около 85% рабочих физического труда и около 80% «белых воротничков» принадлежат к профсоюзам. В Швеции существует Шведское объединение работодателей и ряд национальных профсоюзных блоков. Крупнейшей организацией профсоюзов является Центральная организация профсоюзов Швеции, которая объединяет только наемных работников частного сектора. В дополнение к ней имеется и Центральная организация профсоюзов служащих, а также две федерации профсоюзов, объединяющие работников государственного сектора, и две федерации профсоюзов, в которые входят работники местных органов власти.

Шведское законодательство вынуждает компании информировать своих работников о планах важных изменений и обсуждать их с

профсоюзами (несмотря на то, что руководство компаний сохраняет за собой право принятия окончательных решений). Любая шведская компания, численность персонала которой превышает 25 чел., должна назначить двух представителей профсоюзов в состав совета директоров. Кроме того, в Швеции обязательным является представительство работников в совете директоров центральных и региональных агентств, уполномоченных разрешать проблемы в области трудовых отношений. Рабочие директора могут и не принимать участия в процессе заключения коллективного трудового договора или в переговорах по урегулированию трудовых споров, они также не получают вознаграждения за свое «директорство» (кроме, конечно, покрытия связанных с выполнением этой работы расходов). Шведское законодательство обеспечивает гарантию занятости наемным работникам.

(а) Рабочий не может быть уволен без объективной причины (которой не может быть болезнь, умственная или физическая неполноценность).

(б) Отбор кандидатур для увольнения по сокращению штатов должна основываться на принципе last-in first-out — последним принят, первым уволен.

(в) Рабочие, которые полагают, что они были несправедливо уволены, могут сохранить за собой рабочее место до того момента, пока суд не огласит своего решения.

Контрольные задания к гл. 24.

1. В чем заключается основное различие между системой взаимоотношений с работниками в Великобритании и системами в большинстве западноевропейских стран?
2. Дайте определение понятию «трипартизм».
3. Приведите четыре примера проблем, по которым в ряде стран континентальной Европы руководству компании следует провести консультации с советом предприятия.
4. Охарактеризуйте ситуацию с профсоюзами во Франции.
5. Почему плотность профсоюзов в Скандинавских странах выше, чем в остальных странах Западной Европы?
6. Проанализируйте мнение о том, что завершение процесса формирования единого рынка непременно приведет к гармонизации политики в области отношений с наемными работниками среди компаний, действующих в масштабе всего Европейского союза.

25

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Введение

Участие Великобритании в Европейском союзе серьезно повлияло на традиционную практику управления персоналом, в частности, стал возможным непосредственный набор персонала среди граждан других стран, возникли новые требования к обучению персонала, изменилась практика увольнений по сокращению штатов, а также стало обязательным участие персонала компании в принятии управленческих решений.

Законодательство Европейского союза в области управления персоналом имеет приоритет перед национальным законодательством Великобритании и выступает в трех формах: устава, директив и определений.

(а) *Устав* представляет собой свод точно сформулированных законов, которые немедленно и равно применимы во всех государствах — членах ЕС.

(б) *Директивы* — это эдикты, которые устанавливают требуемый результат (например, система эквивалентной оплаты труда мужчинам и женщинам-работникам), но разрешает каждой стране ЕС по своему усмотрению вводить законодательство, которое обеспечивает достижение этого результата.

(в) *Определения* — это решения Европейского суда по делам, имеющим принципиальное значения для разрешения ряда аналогичных дел, они имеют такую же законодательную силу, что и устав.

Помимо этого издаются также проекты директив, представляющие собой предложения Европейской комиссии, в целом принятые большинством государств — участников ЕС, но не принятые оконча-

тельно вследствие возражений со стороны одного или нескольких участников союза.

2. Набор иностранного персонала

Основным последствием введения единого рынка является предоставление каждому гражданину Европейского союза возможности свободного переезда с целью трудоустройства в любую страну в составе ЕС. В стране своего трудоустройства они подпадают под законодательство о безработице, а также имеют право доступа к государственному жилью и образованию своих детей на равных условиях с местными работниками. Ничем не ограниченная мобильность рабочей силы в рамках ЕС дает возможность набирать персонал в других странах ЕС, особенно работников, обладающих специальностями и квалификацией, дефицитными в данной стране. Такое положение приводит к следующим последствиям.

(а) Работникам, занятым управлением персоналом, требуются знания практики набора персонала, принятой в разных странах ЕС; они должны иметь представление о:

- средствах европейской рекламы вакансий, которая может охватить иностранных рабочих в пределах ЕС, обладающих требуемой квалификацией;
- уровнях оплаты труда и условиях найма, необходимых для привлечения высококвалифицированных претендентов с континента (т.е. из Европы по отношению к Великобритании);
- образовательном уровне и образовательной квалификации в зарубежных странах ЕС.

(б) Должны существовать возможности обучения персонала на курсах, действующих в других странах ЕС, что особенно касается курсов по изучению европейской практики ведения бизнеса, организации транспортной системы и системы распределения в рамках ЕС, ведению переговоров и организации конкурсных процедур в разных странах ЕС и т.д.

(в) Работа агентств по трудоустройству должна проводиться в масштабе всего Европейского союза.

Набор иностранного персонала в рамках ЕС может осуществляться путем размещения объявления о вакансиях в иностранных газетах или журналах, по рекомендациям через иностранные деловые контакты (например, поставщиков, клиентов, банков), расширением практики привлечения выпускников соответствующих учебных за-

ведений в масштабах континентальной Европы, а также привлечением иностранных студентов из стран ЕС на курсы профессионально-технической подготовки или для прохождения производственной практики.

3. Свободное перемещение рабочей силы

Римский договор не предусматривает абсолютного права на свободу миграции граждан из стран ЕС, но тем не менее гарантирует свободу перемещения для работников и их семей. Цель этого положения договора — обеспечить перемещение рабочей силы из регионов безработицы в регионы, испытывающие дефицит рабочей силы. Три принятые в 1990 г. директивы расширяют право на свободное перемещение для:

- лиц с собственными средствами;
- лиц, находящихся на пенсии;
- студентов, проходящих обучение в странах ЕС.

При этом повсеместно лица, намеревающиеся переместиться, *не должны иметь экономической зависимости от системы социального обеспечения страны их нового местожительства.* Это требование предотвращает возникновение ситуации, когда человек, длительное время остающийся безработным, может свободно поселиться в стране с самым высоким уровнем социальных выплат. Рабочие имеют право на свободный въезд в любое государство для трудоустройства и в дальнейшем оставаться в нем для продолжения работы.

Согласно определению Европейского суда «рабочий — это лицо, выполняющее работу (оказывающее услуги) другому лицу в течение определенного периода времени и под руководством другого лица взамен на вознаграждение». Под это определение подпадает работа как полный, так и неполный рабочий день. Лицам, занятым собственным бизнесом (работающим не по найму), также гарантирована свобода передвижения при условии, что они относятся к категории экономически активных лиц. Ни одна директива или устав не устанавливают продолжительности времени, в течение которого иностранный рабочий может подыскивать работу в другой стране, однако имеется судебный прецедент, рассматривавшийся в Европейском суде в 1982 г., когда минимальная продолжительность такого периода была определена в три месяца — именно в течение такого периода времени человек был способен обеспечивать себя, не прибегая к помощи государственной социальной службы страны пребывания. Ряд стран, в том числе и Великобритания, предоставляют иностранцу на поиски работы шесть месяцев. Как только че-

ловек находит работу, он получает право на проживание в стране пребывания, если только он затем не оставляет работу в добровольном порядке. Вид на жительство выдается сроком на пять лет с периодическим продлением раз в пять лет. Когда работник-иностранец уходит на пенсию, он сохраняет право на жительство в этой стране при условии, что достиг установленного для получения пенсии возраста в данной стране и прожил в ней не менее трех лет, причем в течение последнего года проживания работал по найму. Если работник потерял трудоспособность вследствие профессионального заболевания или аварии на производстве, он получает право на пенсию, а затем и на проживание независимо от предыдущего срока пребывания и работы в данной стране. Лица, потерявшие трудоспособность вследствие иных причин, не связанных с их производственной деятельностью, имеют право остаться в стране пребывания, если предыдущий период их проживания в этой стране был не менее двух лет.

Все права на жительство распространяются на членов семьи и иждивенцев работника-иностранца:

- супругу (супруга) и детей в возрасте до 21 года, или детей старше 21 года, если они находятся на иждивении работника;
- престарелых родителей, бабушек и дедушек работника или его супруги (супруга).

Семья работника-иностранца должна пользоваться равными с гражданами данной страны правами на образование, социальные льготы, доступ к государственному жилью и т.д. Эти права теряются, если (*а*) работник теряет право на жительство или (*б*) лицо перестает быть членом семьи работника-иностранца (например, после развода или после женитьбы сына/дочери). На момент написания данной книги еще было неясно, квалифицируются ли сожители (состоящие в гражданском браке) как супруги во всех странах ЕС. Смерть работника не лишает членов его семьи права на жительство в данной стране при условии, что семья прожила в этой стране не менее двух лет или работник умер от аварии на производстве или от профессионального заболевания. Взносы на социальное страхование, которые выплачивал работник-иностранец в период работы в одной стране, должны учитываться при определении размера социальных льгот, причитающихся ему в другой стране.

Статья 48 Римского договора объявляет незаконной дискриминацию претендентов на вакантное место на основании их национальности за исключением организаций государственного сектора. От работодателей в государственном секторе требуется обоснование

подобной дискриминации, и если иностранец (из другой страны ЕС) получает работу в государственном секторе, он обладает теми же правами, что и работники, являющиеся гражданами этой страны.

Предложение по статусу иностранных работников

Проект Директивы 1995 г., посвященной положению иностранцев, временно работающих в другой стране, оговаривает правила обеспечения занятости, какие следует применять к иностранцам, переведенным на временную работу в другую страну: правила страны его проживания или правила страны временного пребывания. Например, если работник является гражданином страны, имеющей развитую систему обеспечения занятости, а временно работает в стране, в которой существуют лишь основные правила обеспечения занятости, в обязательном порядке требуемые в директивах ЕС. Цель проекта Директивы 1995 г. состоит в том, чтобы защитить трудовое законодательство стран Северной Европы, предусматривающее мощную систему обеспечения занятости от широкого использования рабочей силы, нанимаемой в странах с минимальными правилами обеспечения занятости. Согласно проекту директивы любой наемный работник, переведенный на работу в другую страну на срок более трех месяцев, имеет право на обеспечение занятости, предусмотренное трудовым законодательством страны пребывания, а не своей родной страны. Таким образом, временно переведенному работнику должен быть гарантирован минимум заработной платы, установленный законодательством страны, где он работает, в отношении него должны соблюдаться законы этой страны, касающиеся продолжительности рабочего времени, сроков уведомления, оплачиваемого отпуска по болезни и проч.

МЕНЕДЖЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ ЗА РУБЕЖОМ

4. Руководитель европейского масштаба

Руководитель, или менеджер, европейского масштаба — это работник, знающий несколько языков, свободно чувствующий себя в любой европейской стране, знающий законы и практику бизнеса стран Европейского союза, регулярно перемещающийся между странами и компаниями Европы. Основные его характеристики следующие.

(а) Культурная приспособляемость, т.е. способность быстро адаптироваться в национальной культуре любой страны — члена ЕС.

(б) Многогранный обширный опыт в управлении европейским бизнесом, накопленный в результате периодической смены работы в разных компаниях и разных странах.

(в) Обладание общими, а не функциональными навыками и компетенцией в области менеджмента.

(г) Способность к эффективным коммуникациям и обладание межличностными управленческими навыками.

(д) Знание отдельных рынков стран Европейского союза.

(е) Навыки в области ведения переговоров и продаж, способность к ведению жестких переговоров более чем на одном языке.

(ж) Знание производственных стандартов Европейского союза.

(з) Знание документации и процедур в области международного маркетинга, в том числе того, что необходимо для транспортировки и распределения в рамках всего Европейского союза.

(и) Стремление и способность быстро приспосабливаться к техническим и организационным изменениям, равно как и к переменам внешней среды бизнеса.

(к) Способность ладить с сослуживцами различных национальностей и вносить вклад в работу команд, занятых реализацией международных проектов.

(л) Принятие стиля жизни, предусматривающего частые зарубежные поездки, частые переезды и нарушение привычного порядка семейной жизни.

Проблемы, связанные с наймом и использованием менеджеров европейского масштаба, сводятся к следующему.

(а) Высокий уровень оплаты их труда (вследствие недостатка таких менеджеров), который сильно отличается от того вознаграждения, которое платят прочим менеджерам компании. Менеджеров европейского масштаба нанимают из-за их высокой компетентности, и они всегда потребуют такого пакета вознаграждения, который сопоставим с тем, что предлагают в других странах. Кроме того, они могут потребовать компенсацию за большие расходы, связанные с их переездом в дорогие города (например, в Лондон), обучением детей в частных школах, предназначенных для детей именно этой национальности, а также компенсацию за потерю заработка супруги (супруга) из-за переезда в другую страну.

(б) Необходимость «вписаться» в общий стиль работы и в сложившуюся организационную и иерархическую кадровую систему, которая может подорвать конструктивность, инициативу и творческие возможности менеджера европейского масштаба.

(в) Высокий уровень вероятности, что это ценное приобретение может стать объектом переманивания конкурирующей компанией.

(г) Недостаток глубокого знания компании-нанимателя и ее продукции или особенностей национальной и региональной экономики и местной культуры и традиций ведения бизнеса. Менеджер может испытывать недостаток времени для того, чтобы обзавестись деловыми контактами с местными бизнесменами, банками, вспомогательными службами и т.д.

(д) Вероятность возникновения конфликтов из-за различных подходов к ведению бизнеса у менеджера, привыкшего к европейской международной практике, и у местных менеджеров, придерживающихся в основном местных деловых традиций.

Более того, менеджеры европейского масштаба могут столкнуться с личными проблемами, способными уменьшить их полезность для компании-работодателя.

(а) Нежелание принять назначение в другую страну ЕС в связи с тем, что дети только-только стали посещать местную школу.

(б) Возражение против связанного с новым назначением переезда со стороны супруги, которая может рассматривать вынужденный переезд как помеху своей служебной карьере.

(в) Стрессы и переживания, связанные с частой сменой места жительства и периодическим погружением в чуждую культуру.

(г) Бытовые проблемы, связанные с поиском подходящего жилья, транспортировкой домашнего скарба, переводом пенсионных и иных социальных выплат по новому месту жительства, решением проблем с налогообложением и т.д.

5. Управление работниками-эмигрантами

Другим последствием завершения процесса создания единого рынка стала возможность для европейского бизнеса, основывать дочерние предприятия и вести хозяйственную деятельность в любой стране Европейского союза, что неизбежно привело к резкому увеличению численности работников-эмигрантов из европейских стран,

длительное время работающих за границей. Это создает специфические проблемы в области управления человеческими ресурсами.

(а) Определение размера и структуры вознаграждения иностранным работникам с учетом дополнительных затрат, связанных с их переездом и обоснованием на новом месте (переезд, поселение, устройство детей в школу и т.д.), а также необходимость предлагать иностранным рабочим более высокий уровень оплаты труда, чтобы стимулировать их пребывание в незнакомой стране.

(б) Трудности, возникающие нередко из-за неумения сотрудника, работающего за рубежом, быстро адаптироваться в новой среде, что с определенной долей вероятности может привести к следующим проблемам:

- семья не сумеет приспособиться к культурно-бытовым условиям жизни в новой стране;
- дети не смогут нормально учиться в местной школе и достигать прогресса в обучении;
- супруга (супруг) не сможет найти место работы в стране пребывания, равноценное тому, что она (он) имела в своей стране.

(в) Организация упорядоченного процесса повторного приспособления менеджера к условиям страны нахождения головного офиса компании, куда он возвращается после длительной работы за рубежом.

Следует обратить внимание на то, что привлечение сотрудников-иностранцев на высшие руководящие должности в дочерние компании естественным образом блокирует кадровое продвижение местного персонала, следовательно, самые способные работники из местных могут в скором времени покинуть компанию. В рамках квалификационных требований следует тщательно детализировать ожидания компании, связанные с ее зарубежной деятельностью, а также согласовывать привлечение иностранных руководящих работников с общим кадровым планом, чтобы их наем не препятствовал поступательному развитию карьеры местных работников. Прежде чем послать менеджера на работу за рубеж, следует направить его на обучение как с целью его совершенствования в области непосредственной деятельности, так и с целью ознакомления с культурно-бытовыми традициями страны, в которую он направляется. Можно организовать краткосрочное посещение страны будущего назначения, встречу с другими работниками, недавно вернувшимися из этой страны. Во время работы за рубежом можно организовать постоянный контакт сотрудника с головным офисов компании через

кого-либо из старших работников компании (как правило, это один из менеджеров высшего звена управления), который будет периодически встречаться с ним для обсуждения проблем адаптации и достигнутых успехов, а также перспектив менеджера по возвращении в страну, откуда он приехал. Для обеспечения безболезненности процесса возвращения иногда требуется проведение с работником и членами его семьи дополнительных занятий и бесед.

6. Диплом о высшем образовании

Диплом о высшем образовании (HEDs — Higher Education Diplomas) — это профессиональная квалификация, приобретенная за как минимум три года обучения в высшем учебном заведении и признаваемая всеми странами — участницами Европейского союза. Диплом обеспечивает подвижность высококвалифицированных профессиональных работников в пределах ЕС. В прошлом страны ЕС ограничивали право на работу иностранных специалистов, например, в области бухгалтерского учета, юриспруденции, медицины, которые получили профессиональную квалификацию в своей родной стране. Однако HEDs позволяют устранить искусственные преграды. Во всех странах ЕС осуществляются согласование и гармонизация программ и методов обучения, а также прочих профессиональных требований к обладателям этих профессий; каждый обладатель диплома о высшем образовании получает право свободно практиковаться в своей профессии в любой стране Европейского союза (хотя в особо оговоренных случаях для этого может потребоваться некоторое повышение квалификации). И как результат обладатели профессиональных квалификаций смогут предлагать свои услуги уже на общеевропейском рынке труда, что, вероятно, будет иметь ряд последствий.

(а) Более жесткая конкуренция среди профессионалов, возросшее рыночное предложение услуг профессионалов на рынках самых высокооплачиваемых должностей.

(б) Расширение агентствами по найму рекламы вакансий для специалистов высших профессиональных квалификаций до масштаба всего ЕС.

(в) Распространение новых идей и методов работы среди профессионалов, работающих в разных странах.

Уже вступил в силу ряд директив, которые обязывают государства, входящие в ЕС, официально признавать «Сертификаты опыта работы» (Certificate of experience), свидетельствующие о приобретении

опыта работы в конкретной отрасли в другой стране ЕС, выданные соответствующими уполномоченными государственными органами этой страны.

ПРАВОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

7. Равные права для работников обоего пола

Вероятно, наиболее важным последствием вмешательства ЕС в область управления персоналом является постепенное утверждение равных возможностей работающих женщин. Статья 119 Римского договора требует равной оплаты за эквивалентный труд, выполняемый мужчинами и женщинами, и это требование является обязательным для всех стран — членов ЕС. Совет министров также указал на необходимость равных прав в области пенсионного и социального обеспечения для мужчин и женщин — это указание было интерпретировано Европейским судом как установление одинакового для мужчин и женщин возраста выхода на пенсию. Более подробно равные возможности в области занятости рассматриваются в гл. 26.

8. Охрана здоровья и техника безопасности на производстве

Законодательство Великобритании в этой области весьма обширно, детализировано и в целом превышает требования стандартов установленных ЕС. Тем не менее требования ряда директив ЕС, регламентирующих вопросы охраны здоровья и техники безопасности, быстро расширяются, частично вследствие того, что должны одобряться лишь большинством стран-членов, а не единогласно. Уже существуют важные директивы по визуальным дисплеям, защите зрения, перемещению тяжелых грузов вручную, защитному оборудованию и безопасности рабочего места. В скором времени ожидаются новые директивы, что, вероятно, увеличит сложность бюрократических правил и повысит затраты работодателей на мероприятия, обеспечивающие соответствие законам в области охраны здоровья и техники безопасности на производстве.

9. Директива по визуальным дисплеям

Данная Директива определяет минимальные требования по обеспечению охраны здоровья и безопасности при работе с экранами дисплеев. Великобритания выполняет требования Директивы посредст-

вом принятия дополнений к Закону 1974 г. об охране здоровья и обеспечении безопасности на производстве. Согласно Директиве работодатели обязаны выполнить ряд мероприятий.

(а) Осуществить исследование экранов дисплеев для определения потенциальных угроз и принять меры по устранению выявленных опасностей для здоровья работников.

(б) Обучить персонал правильным и безопасным методам работы с дисплеями, проводить консультации по проблеме визуальных дисплеев с представителями работников.

(в) Составлять ежедневное расписание работы операторов на визуальных дисплеях с учетом перерывов в процессе продолжительной работы на дисплеях и смены видов деятельности.

(г) Обеспечить соответствие уровня безопасности рабочих станций техническим требованиям Директивы в отношении размера и яркости экранов, дизайна клавиатур, рабочей обстановки и проч.

(д) Провести среди работников медицинское обследование зрения, прежде чем допускать их к работе с визуальными дисплеями, а также периодически проводить его в процессе работы. Компания должна за свой счет обеспечить работника очками, если его собственные очки не подходят для работы на визуальном дисплее.

10. Рамочная директива

В дополнение к директивам, касающимся конкретных проблем охраны здоровья и безопасности на производстве, Евросоюз в 1989 г. ввел в действие Рамочную (принципиальную) директиву, определяющую общие принципы охраны здоровья работников и техники безопасности на производстве. Она обязывает работодателей принимать меры для удовлетворения этих принципиальных требований в соответствии с правилами, введенными национальными законодательствами. В соответствии с Рамочной директивой работодатели обязаны предотвращать любые риски для здоровья и безопасности работников на рабочих местах, устранять опасности, информировать рабочих о технике безопасности и консультироваться с ними, а также обеспечить участие представителей работников при решении проблем охраны здоровья и техники безопасности на производстве. Британское правительство полагает, что Закон 1974 г. об охране здоровья соответствует принципиальным требованиям Рамочной директивы.

11. Директива 1992 г. по охране прав беременных работниц

Согласно требованиям этой Директивы, все беременные работницы гарантированно защищены от увольнения по причине беременности (независимо от продолжительности их стажа) и сохраняют все права, предусмотренные по трудовому договору, на период отпуска по беременности и родам (работнице должно быть предоставлено не менее 14 недель), а также на время отсутствия на работе, связанного с беременностью. В период отпуска по беременности и родам работнице полагается государственная финансовая помощь. Кроме того, предусматриваются следующие социальные льготы.

(а) Беременная работница может отказаться выполнять работу в ночное время, если врач считает, что ночная работа может причинить вред ее здоровью. В течение 16 недель, в том числе 8 недель до рождения ребенка и 8 недель после его рождения, женщине должна предоставляться альтернативная работа в дневное время.

(б) Работодатель обязан оценить опасность некоторых видов работ для беременных работниц и сообщить им о всех сопряженных с выполняемой работой возможных опасностях и угрозах здоровью. Условия работы должны быть скорректированы таким образом, чтобы обеспечить безопасность и здоровье женщины. Незаконным является допуск беременных женщин к работе с рядом вредных веществ, а также к некоторым вредным для здоровья производственным процессам.

(в) Беременная женщина может в рабочее время посещать медицинские учреждения в связи с дородовыми обследованиями без потери содержания.

Большинство этих требований уже имели законную силу в Великобритании, когда Директива только принималась. Для обеспечения соответствия прочим требованиям Директивы в британское законодательство были внесены некоторые изменения в виде Билля 1993 г. о реформе профсоюзов и праве на трудоустройство.

12. Директива о массовых увольнениях по сокращению штатов

Директива 1975 г. требует от компаний выдачи предварительного уведомления о групповых увольнениях по сокращению штатов, намеченных в течение следующих 30 или менее дней. В дополнение к этому требуется проведение консультаций с представителями ра-

ботников для обсуждения мер, позволяющих избежать массовых увольнений (например, за счет естественной убыли работников или за счет перемещения сотрудников), и механизма осуществления широкомасштабного сокращения штатов. Все положения Директивы были включены в Закон Великобритании от 1975 г. о защите занятости, а также в Закон 1978 г. о защите занятости (консолидации), значительно выходящий за рамки требований Директивы.

13. Директива о гарантии прав работников после передачи права собственности на хозяйственное предприятие

Цель Директивы состоит в том, чтобы обеспечить гарантированную защиту прав работников и обязать руководство компании информировать их о готовящейся передаче права собственности на хозяйственное предприятие и проводить по этому вопросу консультации с представителями работников. Должна быть обнародована общая информация о передаче права собственности, а также сообщены конкретные факты, касающиеся ее последствий (в том числе сокращение штатов) для конкретных групп работников. Это должно быть сделано заблаговременно, с учетом времени на обсуждение с представителями работников. Директива запрещает пересмотр условий работы и найма работников на период передачи права собственности; работникам могут только объявить об увольнении по сокращению штатов, и только в случае, если имеется объективная необходимость на момент перехода бизнеса в другие руки. Если сокращение штатов все же необходимо, полная ответственность за выплату всем увольняемым работникам выходного пособия в предусмотренном законодательством размере автоматически перекладывается на нового владельца бизнеса.

14. Директива о защите прав работников в случае банкротства работодателя

Все требования этой Директивы 1990 г. к моменту ее вступления в силу уже были предусмотрены национальным законодательством Великобритании. Директива обязывает государство осуществить ряд выплат работникам, потерявшим рабочие места из-за банкротства нанимавшей их компании, в том числе ликвидировать все задолженности компании по оплате отпусков по беременности и родам, очередных отпусков на срок до шести недель, накопившихся за последние 12 месяцев, а также задолженности по заработной плате за период до восьми недель, компенсационные выплаты за несправед-

ливое увольнение и заработную плату работникам за время, установленное законом в качестве срока уведомления о предстоящем увольнении.

СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

15. Социальные рамки Европейского единого рынка

В основу Римского договора положено требование ко всем странам — членам Европейского союза активно стремиться к улучшению уровня жизни граждан своих стран. Меры, намеченные для достижения этой цели, называются политикой социальных основ ЕС. Эта политика предусматривает следующие меры.

(а) Создание рабочих мест и схем обучения кадров.

(б) Программы обеспечения равных возможностей в области занятости.

(в) Распространение и предоставление информации о возможностях трудоустройства и профессионального обучения.

(г) Законодательство в области охраны здоровья и техники безопасности на производстве.

16. Европейская социальная хартия

В декабре 1989 г. Европейский совет одиннадцатью голосами против одного (Великобритания осталась при особом мнении) принял Европейскую хартию основных социальных прав. Она устанавливает единые условия найма в пределах Европейского союза, вознаграждения, профессиональной подготовки и обучения, создания условий работы и жизненного уровня, доступ к информации компании, обеспечивает консультирование и участие работников в формировании управленческих решений. В основе хартии лежит уверенность, что успех единого рынка возможен только при условии, что оба участника трудовых отношений (работодатели и наемные работники) в равной степени и глубоко вовлечены в создание новой объединенной Европы.

Важно отметить, что, согласно Единому европейскому закону 1987 г. (который дополняет Римский договор в части определения условий для скорейшего завершения создания единого рынка), любое предложение, касающееся прав и интересов наемных работников и/или свободного передвижения людей, приобретает законную

силу только при единогласном одобрении всех участников ЕС. Принятие социальной хартии носит добровольный характер, однако на данный момент все 15 участников ЕС выразили согласие претворить положения хартии в жизнь. Хартия гарантирует гражданам ЕС права на:

(а) справедливое вознаграждение. Это требует уточнения и детализации правил установления справедливого размера вознаграждения за труд;

(б) охрану здоровья и обеспечение техники безопасности на производстве;

(в) открытый доступ к профессионально-техническому обучению в течение всей трудовой жизни работника, в том числе право на переподготовку;

(г) свободу объединения в ассоциации и участия в заключении коллективного трудового договора, т.е. право вступать или не вступать в профсоюзы, а для профсоюзов право заключать коллективный трудовой договор с компанией-нанимателем;

(д) вовлечение в трудовую жизнь инвалидов и людей с ограниченными возможностями. Обеспечение профессионального обучения инвалидов, их свободного доступа в рабочие и производственные помещения, предоставление специального транспорта, приспособленного к индивидуальным средствам передвижения инвалидов, а также учет специальных потребностей инвалидов при проектировании эргономического дизайна оборудования.

(е) получение в компании информации, консультирование и участие через представителей работников в принятии управленческих решений, особенно на предприятиях, действующих более чем в одной стране ЕС;

(ж) свободу трудоустройства, поселения и перемещения работников, предусматривающую равное с местным населением положение в отношении уплаты местных налогов и доступа к социальным льготам;

(з) улучшение условий жизни и работы. Это право включает одинаковое отношение к работникам, занятым неполный рабочий день, и к временным работникам, контроль за направлением на ночную работу, в том числе требование недельных периодов отдыха, оплаченных отпусков;

(и) социальную защиту, включая адекватный размер пособия по безработице и прочих социальных выплат;

(к) равное отношение к мужчинам-работникам и женщинам-работницам;

(л) защиту молодежи с установлением минимального возраста приема на работу в 15 лет (и 16 лет для работы полный рабочий день), а также запрет на работу в ночную смену тех, кто не достиг 18-летнего возраста;

(м) приемлемый уровень жизни граждан пожилого возраста с определением минимального дохода, гарантированного государством.

17. Преимущества и проблемы социальной хартии

Претворение в жизнь социальной хартии создаст условия для социального партнерства между двумя сторонами трудовых отношений и улучшит социальное согласие в странах Европейского союза, способствуя таким образом повышению жизненного уровня и уровня профессиональной квалификации работников и обеспечивая необходимую производительность труда.

Некоторые из положений хартии уже нашли отражение в существующих директивах ЕС, но хартия призвана объединить проводимые членами ЕС политику занятости и социальную политику.

После официального принятия хартия станет более, чем просто декларацией намерений; она станет законодательно обязательной для всех государств ЕС, которые должны будут принять соответствующие законы, чтобы обеспечить содержащиеся в хартии права и гарантировать их всем гражданам, живущим в пределах ЕС. Кроме того, проект хартии настаивает на том, чтобы страны — члены ЕС были готовы мобилизовать все ресурсы, необходимые для претворения в жизнь ее положений.

Доводы тех, кто возражает против социальной хартии, сводятся к следующему.

(а) Некоторые из ее требований нарушают «принцип соподчиненности», заключающийся в согласии стран ЕС с тем, что введение законов на уровне всего ЕС возможно только в случае, если цели социальной политики не могут быть достигнуты с помощью государственного законодательства на национальном уровне каждой страны — члена Союза.

(б) Проблемы, подлежащие консультативному обсуждению, обеспечение представительства работников в руководстве компаний, веро-

ятнее всего, могут быть наиболее эффективно решены на основе добровольного коллективного трудового договора, заключаемого работодателями и профсоюзами.

(в) Текущие затраты некоторых видов хозяйственной деятельности существенно возрастут вследствие практической реализации положений хартии, что сделает компании ЕС неконкурентными по сравнению с компаниями США и стран Тихоокеанского региона.

(г) Реализация некоторых положений хартии потребует создания крупного бюрократического аппарата в пределах государственных учреждений стран — членов ЕС и создаст большие административные неудобства для европейских компаний.

(д) Вмешательство и установление контроля идут вразрез с духом свободного предпринимательства, который, предположительно и составляет основу, на которой строится единый европейский рынок.

(е) В настоящее время наибольшая социальная защищенность наблюдается в наиболее процветающих странах ЕС. И следовательно, поскольку в этих странах социальное законодательство наиболее развито, в перспективе может возникнуть тенденция к дальнейшей гармонизации общих стандартов социальной защищенности, что ляжет дополнительными затратами на более бедные страны ЕС.

Социальный демпинг

Европейская конфедерация профсоюзов предупреждала, что без введения минимальных единых социальных условий и условий занятости на общеевропейском уровне возможны проявления так называемого «социального демпинга», т.е. неоправданного сокращения цены на труд в некоторых странах ЕС. Отсутствие единого минимального уровня оплаты труда, недостаток защищенности занятости, как полной, так и частичной, отсутствие минимальной продолжительности рабочей недели, а также отрицание преимуществ социальной хартии позволит некоторым работодателям устанавливать низкий уровень заработной платы, сокращать свои затраты на труд и тем самым назначать более низкие цены на свою продукцию. Это фактически означает нарушение принципов единого рынка. Контраргумент предположению, что социальный демпинг приведет вовлеченные в него страны к повышению конкурентных преимуществ, заключается в том, что низкозарплатная и низкопроизводительная трудоинтенсивная экономика выгодна для производства только некоторых видов продукции. В долгосрочном плане она будет испытывать недостаток технологических навыков, систем вы-

сокопрофессионального обучения и подготовки, а также динамики развития, необходимой для устойчивого экономического роста. Кроме того, в странах с низким уровнем заработной платы могут обостриться проблемы трудовых отношений.

Контрольные задания к гл. 25

1. Объясните различие между уставом ЕС и директивой ЕС.
2. Каковы основные характеристики высших руководителей европейского уровня?
3. Перечислите основные требования Рамочной директивы по охране здоровья и технике безопасности на производстве.
4. Опишите недостатки Европейской социальной хартии.
5. Каковы специфические проблемы управления человеческими ресурсами при использовании персонала, работающего за рубежом?
6. Что понимается под термином «социальный демпинг»?
7. Что является конечной целью европейской интеграции: создание Европы для людей или Европы для бизнесменов?
8. Перечислите основные элементы Европейской социальной хартии и обсудите их последствия для ведения бизнеса.

26

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

1. Различия в практике управления человеческими ресурсами

Все организации в мире испытывают потребность в привлечении, мотивации, аттестации и контроле рабочего персонала. Однако осуществляется практика HRM в разных странах по-разному. Основные различия в практике управления человеческими ресурсами в разных странах обусловливаются следующими факторами.

(а) Культурные факторы, в том числе отношение к работе, представления о взаимоотношениях работника с его рабочей группой, понятия справедливости и честности в различных трудовых ситуациях, а также роль заработной платы и прочих видов материального вознаграждения как факторов мотивации. Некоторые утверждают, что культурные факторы становятся все менее важными в бизнесе, как гармонизируются методы ведения бизнеса, как успешное управление бизнесом все больше зависит от технических аспектов, свободных от влияния культуры конкретных народов.

(б) Законодательные основы. В разных странах существенно различаются законы и инструкции по предоставлению равных возможностей в области занятости, порядок увольнения, охрана здоровья и техника безопасности на производстве, защита прав временных работников и тех, кто занят неполный рабочий день, а также многие другие ключевые факторы, определяющие трудовые отношения.

(в) Экономическое положение страны, например уровень безработицы, темпы экономического роста, степень жесткости конкуренции на внутренних рынках. Интенсивная конкуренция заставляет компании применять гибкую трудовую практику и постоянно изыскивать новые методы управления человеческими ресурсами, которые могли бы способствовать завоеванию компанией конкурентной мощи.

(г) Система взаимоотношений с работниками, включающая степень участия государства в разрешении трудовых споров и конфликтов,

уровень профсоюзного движения, сложившиеся взаимоотношения между профсоюзами и компаниями-работодателями и т.д.

(д) Роль государства в обеспечении профессионально-технического обучения. Если государство уделяет мало внимания обучению работников, то компаниям, испытывающим потребность в квалифицированной рабочей силе, приходится уделять их подготовке и обучению больше своих ресурсов, чем компаниям, действующим в странах с развитой государственной системой профессионально-технического образования.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Несмотря на то, что Европейский союз уже принял большое количество законов, регламентирующих управление персоналом и человеческими ресурсами (например, стандарты охраны здоровья и техники безопасности на производстве, предоставление равных возможностей в области занятости женщинам, а также требуемый минимум гарантий занятости), национальное трудовое законодательство и практика ведения бизнеса в разных странах ЕС существенно различаются. Основные различия наблюдаются в условиях занятости, степени непостоянства занятости, возможности получения отпусков по беременности и родам, по семейным обстоятельствам, на обучение, а также в порядке принятия и увольнения работников. Основные характеристики рабочей силы различных стран Европейского союза и различия в условиях найма и работы представлены в табл. 26.1. Из таблицы видно, насколько велики различия в степени гарантированности занятости, предоставляемой работникам.

2. Набор персонала и увольнение

Законодательство, касающееся найма рабочей силы, в каждой стране имеет свои особенности. Например, во Франции и Бельгии считается незаконным использование рекламы вакансий в прессе в целях скрытой рекламы компании (предлагаемые рабочие места в действительности могут и не существовать). Кроме того, во Франции запрещено указывать в объявлениях максимальный возраст кандидата. На тех, кто не соблюдает это законное требование, может налагаться небольшой штраф. Анкета поступающего на работу во Франции в соответствии с трудовым законодательством не должна содержать вопросов о членстве претендента в профсоюзах, его вероисповедании, политических взглядах или семейном положении.

Таблица 26.1 Характеристика рабочей силы и условий найма в странах Европейского союза

Страна	*Приблизительная численность рабочей силы, млн чел.*	*Доля рабочей силы с неполной занятостью, %*	*Законодательные ограничения использования временного персонала*
1	*2*	*3*	*4*
Австрия	3,0	11	Трудовое законодательство не предусматривает ограничений в использовании работников с неполной занятостью и временных работников
Бельгия	4,1	10	Временных работников можно использовать только для подмены заболевших основных работников, в случае повышения рабочей нагрузки или для замещения уволенных работников на срок до трех месяцев
Дания	2,8	25	Отсутствуют
Финляндия	2,4	8	Трудовое законодательство не предусматривает ограничений в использовании временных работников
Франция	24,1	10	Временных работников можно использовать только на сезонных или срочных работах, привлекать в случае увеличения производственной нагрузки
Германия	39,9	13	Временных работников можно использовать не более шести месяцев на одном предприятии
Греция	4,0	4	Отсутствуют

Продолжение табл. 26.1

1	*2*	*3*	*4*
Ирландия	1,3	8	Отсутствуют
Италия	23,8	3	Законодательные ограничения отсутствуют, но агентства по найму временной рабочей силы запрещены законом
Нидерланды	6,7	28	Некоторые коллективные трудовые договоры в промышленности предусматривают ограничение использования временного персонала
Португалия	4,6	4	Временный персонал можно использовать только для подмены уволенных работников, для сезонной работы, при избыточных производственных нагрузках
Испания	15	5	Временный персонал можно использовать только для выполнения дополнительного объема работ, специальных работ, длящихся не более 6 месяцев, а также для подмены заболевших работников
Швеция	4,3	23	Никаких ограничений на использование работников с неполной занятостью (не установлена минимальная продолжительность рабочего дня, но традиционно принято, что это 18—20 часов)
Великобритания	27,4	22	Отсутствуют

Продолжение табл. 26.1

Страна	*Установленная законом продолжительность испытательного срока*	*Максимальная продолжительность рабочей недели*	*Ограничения на работу по выходным дням*	*Максимально допустимая продолжительность сверхурочной работы*
1	*5*	*6*	*7*	*8*
Австрия	1 месяц	40 ч. В большинстве секторов экономики коллективным договором может устанавливаться сокращение средней продолжительности рабочей недели до 38,5 ч	Отсутствуют	10 ч в неделю
Бельгия	7 дней для работников физического труда; 1—12 месяцев для служащих и инженерно-технического персонала, в зависимости от размера заработка	40 ч (не более 8 ч в день)	Существуют	65 ч в месяц при условии, что в следующем квартале работнику будет предоставлено эквивалентное время отдыха
Дания	3 месяца для служащих и инженерно-технического персонала	Ограничения отсутствуют	Отсутствуют	Ограничения отсутствуют
Финляндия	Испытательный срок устанавливается по договоренности. Его максимальная продолжительность 4 месяца. Если работодатель предоставляет работнику специальное профессионально-техническое обучение по конкретному профилю и оно длится более 4 месяцев. Испытательный срок может быть установлен в 6 месяцев	8-часовой рабочий день при 40-часовой рабочей неделе	Двойная оплата труда за работу в выходные дни	Закон определяет 200 ч дневной сверхурочной работы и 120 ч еженедельной сверхурочной работы в год. Рабочий совет может позволить увеличить время сверхурочной работы на 50%. Таким образом, максимально разрешенная продолжительность сверхурочной работы составляет 480 ч в год
Франция	Не установлена	46 ч (не более 10 ч в день, в исключительных случаях — 12 ч в день)	Отсутствуют	9 ч в неделю
Германия	Не установлена	48 ч	Существуют	Ограничения отсутствуют
Греция	Не установлена	48 ч (не более 9 ч в день)	Отсутствуют	Не допускается без специального разрешения Министерства труда
Ирландия	Не установлена	48 ч (не более 9 ч в день)	Отсутствуют	2 ч в день, 240 ч в год

Продолжение табл. 26.1

1	*9*	*10*	*11*	*12*
Ирландия	Законодательно не установлен	Законодательно не установлен	8	65
Италия	15 дней для вступления в брак. Для других случаев законодательно не установлен	Законодательно не установлен	10	*60 — для мужчин, 55 — для женщин*
Нидерланды	До 4 дней	Не установлен	8	65
Португалия	До 30 дней	Законодательно не установлен	12	Законодательно не определен
Испания	До 4 дней	До 3 лет для одного из родителей любого пола	14	69 (государственная пенсия выплачивается с 65 лет)
Швеция		Для целей обучения неограниченный срок без сохранения содержания	9	65
Великобритания	Законодательно не установлен	Законодательно не установлен	8	65

Продолжение табл. 26.1

Страна	*Предусмотренная законодательством продолжительность отпуска*	*Предусмотренная законодательством продолжительность отпуска по беременности и родам*
1	*13*	*14*
Австрия	5 недель, после 20 лет работы у одного и того же работодателя — 6 недель	8 недель до родов и 8 недель после родов. Родитель любого пола имеет право на отпуск продолжительностью до 2 лет на условиях ежемесячной компенсации в размере 4700 шиллингов с полной гарантией занятости в течение второго года. Проработавший предшествующие два года с неполной занятостью может получить отпуск на 3 года
Бельгия	4 недели	15 недель
Дания	5 недель	18 недель плюс еще 10 недель, которые может взять любой из родителей. (Возможно также получение двухнедельного отпуска по уходу за ребенком)
Финляндия	Каждый работник имеет право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью от 2 до 2,5 рабочих дней за каждый полностью проработанный месяц	6 месяцев оплачиваемого государством из расчета 66% размера нормального заработка плюс отпуск по уходу за ребенком по фиксированной ставке оплаты до достижения ребенком трехлетнего возраста
Франция	5 недель	16 недель (до 32 недель в исключительных обстоятельствах)
Германия	18 дней	12 недель
Греция	От 20 до 22 дней в зависимости от продолжительности стажа	16 недель
Ирландия	3 недели	14 недель

Окончание табл. 26.1

1	*13*	*14*
Италия	Минимальная продолжительность отпуска не предусмотрена	5 месяцев
Нидерланды	Четыре раза по количеству дней, отработанных за неделю	16 недель
Португалия	Как минимум 21 день, но не более 30 дней	90 дней
Испания	22 дня	16 недель
Швеция	25 дней	Оплачиваемый государством отпуск на 15 месяцев может получить любой из родителей новорожденного; первые 12 месяцев оплачиваются в размере 100% заработной платы. Любой из родителей имеет право находиться по больничному листу до 90 дней в год на каждого ребенка в возрасте меньше 12 лет, если ребенок болен
Великобритания	Минимальная продолжительность отпуска не предусмотрена	18 недель

Методы отбора персонала германских компаний прежде, чем стать применимыми на практике, должны быть одобрены советами предприятий при условии соблюдения федерального законодательства. Кандидаты на вакантные должности, согласно закону, имеют право на тайну частной жизни, право на достойное обращение, оплату расходов, сопряженных с прохождением собеседований и гарантированную защиту от нескромных вопросов в процессе собеседования, т.е. вопросов о политических взглядах или о семейном положении человека. В Италии объявления о вакантных местах должны соответствовать требованиям изданного государством Рабочего устава, запрещающего упоминание о политических взглядах претендентов на место, об их участии в профсоюзах, о расовых и религиозных взглядах. В Испании Закон 1982 г. гарантирует претендентам на вакантные места свободу от вторжения в их частную жизнь. Кроме того, государственная служба занятости Испании имеет право накладывать запрет на опубликованные в прессе объявления о работе, чтобы исключить всякую возможность дискриминации по признаку пола, хотя отметим, что на практике такое случается крайне редко. В Бельгии претенденты на свободные рабочие места, согласно обязательному национальному коллективному трудовому договору между профсоюзами и ассоциациями работодателей, имеют право на полную неприкосновенность частной жизни при приеме на работу. Вопросы о семейном положении или планах семьи считаются незаконными. Соглашение требует, чтобы работодатели возвращали кандидатам, отсеянным по каким-либо причинам, все предоставленные ими с анкетой документы.

Утвержденные законом сроки заблаговременного уведомления о предстоящем увольнении в разных странах различны, так же как и размер и порядок выплаты компенсаций за несправедливое увольнение. Дополнительная информация о национальных различиях в области прекращения работы приведена в табл. 26.2.

3. Работа неполный рабочий день и временная работа

По данным Евростата (статистической службы Европейского союза), около 15% всех рабочих ЕС имеют трудовые контракты на работу неполный рабочий день. Это наиболее характерно для женщин (около 30% женщин-работниц занято на основной работе неполный рабочий день — тогда как для мужчин-работников этот показатель составляет всего 5%). В Нидерландах около 80% работающих женщин занято неполный рабочий день, в Великобритании и Дании этот показатель равен 43%. Самый низкий размер этот показатель имеет в Италии, Португалии и Греции (всего 10%), а также в Испании и

Таблица 26.2 Условия окончания найма

Страна	*Предусмотренный законодательством срок уведомления об окончании найма* [1]	*Орган, рассматривающий жалобы на несправедливое увольнение*	*Компенсация за несправедливое увольнение* [2]
1	*2*	*3*	*4*
Австрия	Для служащих или инженерно-технических работников: при стаже до 2 лет — 6 недель, от 2 до 5 лет — 2 месяца, от 5 до 15 лет — 3 месяца, от 15 до 25 лет — 4 месяца, свыше 25 лет — 5 месяцев. Для работников физического труда — 14 дней	Суд по трудовым и социальным вопросам	Восстановление на прежней работе или выплата компенсации в размере заработка работника за период от даты несправедливого увольнения до даты окончательного решения по судебному делу
Бельгия	От 7 до 56 дней для работников физического труда в зависимости от стажа, от 3 до 15 месяцев для служащих и инженерно-технического персонала	Окружной суд по трудовым спорам	Как минимум в размере 6-месячной заработной платы, но не восстановление на прежней работе
Дания	От 1 до 6 месяцев	Трибунал по увольнениям	Восстановление на прежней работе или выплата заработной платы за период до 39 недель
Финляндия	При стаже до 5 лет — 2 месяца, от 5 до 8 лет — 3 месяца, от 9 до 11 лет — 4 месяца, от 12 до 14 лет — 5 месяцев, свыше 14 лет — 6 месяцев	Суд по трудовым спорам	Если увольнение признано незаконным, выплата компенсации в размере заработка от 3 до 24 месяцев. Законодательное требование оплаты дополнительного выходного пособия не предусмотрено. Работодатель обязан компенсировать работнику любые потери от незаконного уведомления об увольнении по причинам финансового или производственного характера или в случае незаконного прерывания найма
Франция	От 1 до 2 месяцев	Трибунал по рабочим спорам	Заработная плата в размере как минимум за 6 месяцев
Германия	В течение первых 6 месяцев работы от 2 до 4 недель — в зависимости от возраста работника и стажа работы. Затем до 6 месяцев	Суд по трудовым спорам через совет предприятия	Восстановление на прежней работе или компенсация в размере заработной платы за период до 18 месяцев в соответствии с возрастом работника и продолжительностью его стажа
Греция	Для служащих и инженерно-технического персонала — от 2 до 6 месяцев, для работников физического труда — от 5 до 60 дней	Только гражданские судебные власти	Только гражданские судебные власти
Ирландия	От 1 до 8 недель	Трибунал по рассмотрению жалоб в области занятости	Восстановление на прежней работе или компенсация в размере заработной платы за период до 104 недель
Италия	Законодательством не установлен	Суд по трудовым спорам	Восстановление на прежней работе или компенсация в размере заработной платы за период до 15 месяцев
Нидерланды	От 1 до 26 недель в зависимости от возраста работника и стажа работы	Департамент занятости	Восстановление на прежней работе или компенсация гражданского ущерба
Португалия	Законодательством не установлен	Суд по трудовым спорам	Восстановление на прежней работе или компенсация в размере заработной платы за 1 месяц за каждый проработанный год (минимально в размере трехмесячной заработной платы)
Испания	От 1 до 3 месяцев в зависимости от продолжительности стажа	Суд по трудовым спорам	Компенсация в размере заработной платы за период до 42 месяцев в зависимости от стажа работы
Швеция	В зависимости от возраста работника. Уведомление за 1 месяц при стаже в 6 месяцев, с увеличением возраста работника от 2 месяцев (для работников, достигших возраста 25 лет) до 6 месяцев для работников, достигших возраста 45 лет	Суд по трудовым спорам	Ущерб компенсируется только в случае, если работодатель отказывается восстановить работника на прежней работе. Размеры компенсации следующие (в скобках приведены данные для работников старше 60 лет): стаж менее 5 лет — в размере заработной платы за 16 (25) месяцев; от 5 до 10 лет — 24 (36) месяца, 10 лет и более —32 (48) месяцев
Великобритания	От 1 до 12 недель в зависимости от стажа работы	Трибунал по рассмотрению конфликтов в промышленности	Зависит от характера несправедливого увольнения и возраста работника. Как правило, до 30-недельного заработка.

Примечания

[1] Указанный срок относится к работодателям, в большинстве стран он отличается от срока заблаговременного предупреждения работником работодателя о предстоящем выходе в отставку, который, как правило, короче. Во Франции работник, решивший прекратить работу, не должен подавать никакого предупреждения (за исключением того, что предусмотрен его трудовым контрактом).

[2] Стаж работы, дающий право на подачу жалобы на несправедливое увольнение, в разных странах различен. В большинстве стран он отсутствует или сводится к 1—6 месяцам. Во Франции и Великобритании требуется стаж более 2 лет, чтобы иметь право на официальную регистрацию жалобы на несправедливое увольнение.

Люксембурге (около 14%). В то же время в Испании и Португалии отмечается самая высокая доля рабочей силы с временным трудоустройством (соответственно 22 и 19%). Самым низким этот показатель является в Люксембурге и Бельгии (соответственно 4 и 5%).

В Бельгии работники с неполной занятостью должны быть обеспечены работой продолжительностью не менее одной трети от времени полной занятости и иметь как минимум три последовательных часа работы за одну рабочую смену. Работодатели по закону обязаны выплачивать тем, кто занят неполный рабочий день, вознаграждение, пропорциональное тому, которое получают работники с полной занятостью. Французские рабочие с неполной занятостью имеют точно такие же гарантированные законодательством права в области занятости: гарантии от несправедливого увольнения, использование временных трудовых контрактов, в которых должны быть указаны подробности о временно заменяемом работнике и ожидаемая продолжительность назначения, которая в нормальных условиях не должна превышать 18 месяцев. Закон ограничивает временную занятость сезонной работой, работой по специальным проектам, неожиданным повышениям рабочей нагрузки и замещением заболевших работников. Компании, объявляющие о сокращении штатов, не имеют права нанимать временных работников в течение шести месяцев после сокращения штатов. Размер компенсации временным работникам, которую им следует выплачивать за возможные потери работы, определяется в 15% премии в связи с окончанием контракта. Почти аналогичные положения трудового законодательства применяются в Германии и Португалии.

В Германии существуют законы, ограничивающие практику перевода рабочей силы на временную работу, столь популярную в некоторых других странах. Это сокращает возможности руководства компаний избавляться от рабочей силы в периоды сокращения потребностей в ней, но при этом заставляет бизнес разрабатывать долгосрочные планы человеческих ресурсов, обычно в интересах организации-нанимателя. Судебный прецедент 1987 г. (*Bilka Kaufhaus* против *Weber von Hartz*) продемонстрировал, что схемы пенсионного обеспечения, исключающие интересы работников, занятых неполный рабочий день, носят незаконный характер, поскольку опосредованно дискриминируют женщин-работниц, составляющих основную массу рабочей силы с неполной занятостью. Этот принцип был расширен другим судебным делом, рассматривавшимся в германском суде и определившим, что любые положения о занятости, не распространяющиеся на работников с неполной занятостью, незаконны, за исключением случаев, когда они могут быть оправданы объективными причинами. К работникам с полной и неполной занятостью должны применяться одинаковые правила в отношении льгот, юридической защиты и проч.

Итальянские частично занятые и временные рабочие по закону должны получать оплату и дополнительные льготы в пропорциональном размере относительно размера оплаты и льгот работников, занятых полный рабочий день. Напротив, в Испании работник, занятый неполный рабочий день, по закону не имеет права на пропорциональную оплату труда (относительно тех, кто занят полный рабочий день), но имеет равное с ними право на защиту занятости.

УСЛОВИЯ НАЙМА

4. Условия работы

В ряде стран ЕС осуществляется жесткий контроль за работой в ночную смену. Так, в Греции тем, кто занят на ночных работах, размер заработной платы установлен в 1,25 дневной ставки оплаты труда, а если работа в ночную смену приходится на выходные дни, ставка оплаты удваивается. Аналогично в Испании и Португалии предусмотренный законодательством минимум оплаты труда в ночное время также составляет 125% нормальной ставки. В Испании запрещено направлять на ночную работу лиц, не достигших 18-летнего возраста. В Нидерландах вообще запрещена работа в ночную смену за исключением тех компаний, которые получили соответствующее разрешение Министерства труда. В Бельгии работа в ночную смену осуществляется только на добровольной основе, с одобрения представителей работников и разрешается только для постоянных работников с полной занятостью. Беременные работницы по закону имеют право на временный перевод с ночной на дневную работу. Во многих странах трудовое законодательств также регламентирует сверхурочную работу (см. табл. 26.1).

Кроме того, в некоторых странах установлен минимальный размер доплаты к основной ставке заработной платы за сверхурочную работу. Во Франции, Греции, Германии и Ирландии работники имеют право на оплату сверхурочной работы по ставке 125% от нормальной; португальским рабочим компания-работодатель обязана платить 1,5 нормальной ставки за первый час сверхурочной работы и 1,75 — за каждый последующий час. До 1994 г. в Испании на все сверхурочные работы приходилось до 75% всех предусмотренных законом поощрительных вознаграждений. После 1994 г. ставки оплаты за сверхурочную работу стали предметом переговоров между руководством компаний и работниками, но, как правило, она предусматривает 75%-ную надбавку.

5. Равные возможности в области занятости

Статья 119 Римского договора требует равной оплаты за равный труд для мужчин и женщин, и это требование в принципе является обязательным для всех стран — членов ЕС. Совет министров ЕС указывает также на необходимость предоставления мужчинам и женщинам равных прав на пенсионное обеспечение и льготы по социальному обеспечению. В интерпретации Европейского суда это требование означает необходимость установления одинакового возраста выхода на пенсию для работников обоего пола. Статья 119 распространяется на заработную плату, дополнительные льготы, натуральную оплату (товарами и услугами), доступ к разным схемам пенсионного обеспечения и т.д. Под равной работой подразумевается работа эквивалентной ценности (а не просто работники, занятые выполнением идентичных должностных обязанностей), а также равное бремя возложенной на работников обоего пола ответственности, чтобы показать, что возможное расхождение в уровне оплаты труда мужчин и женщин не объясняется дискриминацией по признаку пола.

Законодательство, предусматривающее равные возможности в области занятости, существует во всех странах ЕС. В Бельгии, например, жертва несправедливой дискриминации по признаку пола или расы может требовать в суде по трудовым спорам компенсацию (вплоть до шестимесячной оплаты труда или в размере фактически понесенного от этого ущерба). В виде наказаний виновным в дискриминации предусматривается целый ряд мер — от небольшого штрафа до тюремного заключения на срок до одного месяца. Во Франции также предусматриваются наказания за дискриминацию по признаку пола. Французские компании, имеющие численность персонала более 50 человек, в обязательном порядке должны ежегодно представлять представителям профсоюзов и инспекций по труду отчет о степени равенства работников обоих полов предприятия. В Германии претенденты на вакантное место, чьи кандидатуры были отвергнуты на основании половой принадлежности, могут требовать оплаты работы, которую они могли бы выполнять будучи отобранными, за четырехмесячный период. Германское трудовое законодательство в этой области распространяется также на вопросы внутреннего продвижения персонала в пределах компании.

В Греции жертвы несправедливой дискриминации по признаку пола могут требовать удовлетворения в гражданском суде, хотя штрафы небольшого размера могут также налагаться непосредственно Министерством труда. В Ирландии в аналогичных случаях можно требовать компенсацию в размере заработной платы за период 104 недели, а суды могут наложить штраф из расчета на каждый день всего периода, когда несправедливая дискриминация имела место.

В Дании, Греции и Бельгии предусматривается существенное различие в правах служащих и инженерно-технических работников, работающих на условиях твердого оклада, по сравнению с работниками физического труда. Например, согласно Закону о договоре найма, принятому в Бельгии в 1978 г., принадлежность работника к «белым» или «голубым воротничкам» влияет на (*а*) продолжительность испытательного срока и срока обязательного уведомления о предстоящем увольнении и (*б*) срока начала действия уведомления об отставке (так, представителей «белых воротничков» работодатель обязан уведомить о предстоящем увольнении за месяц, а для «голубых воротничков» увольнение происходит в ближайший после получения уведомления понедельник). В Дании также имеется различие в законодательных положениях для разных категорий работников, в том числе определяющих оплату по болезни и продолжительность срока уведомления об увольнении. В Греции «голубые воротнички» по закону не имеют права на обучение для выполнения канцелярской работы.

Кодекс практики ЕС 1992 г. по предотвращению сексуальных домогательств на работе

Кодекс представляет собой широкий набор рекомендаций, советующих работодателю официально фиксировать случаи сексуальных домогательств, установить в компании процедуру рассмотрения соответствующих жалоб и довести ее до сведения работников. К тем, кто неоднократно был замечен в сексуальных домогательствах, рекомендуется применять внутренние меры дисциплинарного характера и предусмотренные на этот случай санкции. Однако не требуется обязательного введения законодательства против сексуальных домогательств, хотя в ряде стран они приняты.

Расовая дискриминация

Десять стран ЕС ввели законы, запрещающие расовую дискриминацию при приеме на работу (Великобритания, Финляндия, Франция, Германия, Ирландия, Италия, Нидерланды, Португалия, Испания, Швеция). Финляндия и Испания ограничивают защиту от расовой дискриминации тем, кто уже работает, в то время как в Ирландии она распространяется только на увольнения. В других странах антидискриминационное законодательство распространяется на процесс найма персонала, а также на взаимоотношения на работе. Понятие «раса» может относиться в данном контексте к этническому происхождению, национальности работника или к цвету его кожи. В шести из девяти стран ЕС антидискриминационные положения имеются в конституции (Франция, Германия, Италия, Нидерланды, Португалия и Испания), у трех остальных гарантия против расовой дискри-

минации выражается в ряде отдельных, принятых по конкретному поводу законах. Однако следует обратить внимание, что все страны ЕС, за исключением Ирландии, ратифицировали в 1965 г. Международную конвенцию ООН по устранению всех форм дискриминации, требующую от каждого государства принять меры по запрещению и устранению расовой дискриминации во всех ее формах и предоставить гарантии права на равное положение каждого человек перед законом в отношении условий занятости, свободы выбора места работы, справедливого отношения на работе, равной оплаты за равный труд и т.д. Более того, все страны ЕС, за исключением Великобритании, Ирландии и Люксембурга, в дополнение к Конвенции ООН подписали в 1958 г. Международную конвенцию Международной организации труда (МОТ), которая налагает на государства обязанность «декларировать и проводить национальную политику, направленную на поддержание равенства возможностей в отношении найма и занятости с учетом устранения дискриминации». Подписание этих конвенций возлагает на правительства подписавших их стран обязательства проводить законодательную политику, обеспечивающую следование международным стандартам, но при этом никто не даст гарантии, что они на самом деле сделают это.

Ряд институтов ЕС выразил определенную обеспокоенность в отношении расизма, хотя это пока не привело к принятию соответствующих законодательных актов. На момент создания этой книги предложенный проект Директивы по данному вопросу находился в стадии обсуждения, в случае его принятия он сможет эффективно устранить все формы расовой дискриминации. Выраженное Великобританией намерение наложить вето на это предложение было отозвано после смены правительства в 1997 г. В настоящее время единственная защита от расовой дискриминации, предусмотренная законодательством ЕС (ст. 7 Римского договора), касается национальности, но не расы или цвета кожи. Так, например, гражданин Великобритании, чернокожий или азиат, подыскивающий работу в одной из стран ЕС за пределами Великобритании, не защищен против дискриминации по цвету кожи (в противоположность национальности). Этот недостаток внимания к расовой дискриминации резко контрастирует с обязательным для ЕС законодательством в отношении дискриминации по признаку пола, действующим с 1975 г.

6. Отпуск по уходу за ребенком

Термин «отпуск по уходу» относится к неоплачиваемому (или оплачиваемому по очень низкой ставке) отпуску, который предоставляется женщине-работнице после окончания отпуска по беременности и родам и который предусматривает право вернуться на работу в свою бывшую компанию и на аналогичную должность. Законода-

тельные положения в отношении отпуска по уходу за ребенком сильно различаются в разных странах ЕС. Например, в Ирландии вообще не существует предусмотренного законодательством права на отпуск по уходу за ребенком. Существующие большие различия в условиях и льготах сводятся в основном к следующему.

- В пяти странах ЕС для его получения стажа вообще не требуется, в Германии право на подобный отпуск получает работница, имеющая стаж четыре недели, в трех других странах продолжительность стажа должна превышать 6 месяцев, а в некоторых — один год.
- Продолжительность отпуска составляет от трех месяцев (в Греции) до трех лет (во Франции, Германии, Норвегии и Испании).
- Отпуск предоставляется без сохранения содержания в четырех странах, оплачивается по ставке заработной платы в пяти других странах и на условиях процента от заработка — во всех остальных странах ЕС.

Девять стран ЕС дают право работнице, вышедшей после отпуска по уходу за ребенком, требовать предоставления работы с неполной занятостью.

Проблема отпусков по уходу за ребенком приобрела особую важность в связи с тем, что в последние два десятилетия в странах Европейского союза наблюдается огромный рост численности работающих женщин в сочетании с увеличением численности домохозяйств, состоящих из одного лица.

Преимущества, которые дает предоставление работницам отпусков по уходу за ребенком, состоят в следующем.

(а) Возможность сочетать производственные и домашние обязанности.

(б) Предоставление равных с мужчинами возможностей для женщин (поскольку это позволяет женщине остаться в составе рабочей силы).

(в) Повышение деторождаемости. Это критический фактор в странах, где рождаемость катастрофически падает.

(г) Сокращение уровня безработицы за счет привлечения свежей рабочей силы взамен тех, кто находится в отпуске по уходу за ребенком.

(д) Компании получают возможность на более длительный срок сохранять компетентных и обученных за их счет работников.

(е) У матерей появляется возможность больше времени уделять семье. Обеспечивается возможность равного распределения семейных обязанностей между мужчинами и женщинами; проходит стресс, вызванный необходимостью возвращаться на работу, оставляя дома маленького ребенка.

(ж) Государство формально признает социальную важность воспитания детей.

Критика в адрес предоставления работницам отпуска по уходу за ребенком сводится к следующему.

(а) Более эффективно предоставить рыночному механизму самостоятельно регулировать необходимость подобного отпуска. Если компании на самом деле требуется от женщин долгосрочная служба, она будет готова заплатить соответствующую «цену», чтобы удержать их в штате.

(б) Фонд заработной платы увеличивается за счет расходов на отпуска по уходу за ребенком, что, вероятно, способствует снижению конкурентоспособности европейских компаний на мировом рынке.

(в) Длительное отсутствие работников, занимающих ключевые должности, может сильно нарушить работу компании.

(г) Поиск замены работницам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, сопряжен с дополнительными затратами времени и средств. Работников, заменяющих их, необходимо вводить в должность и обучать, а по возвращении основной работницы из отпуска, нередко приходится увольнять.

Отпуск, предоставляемый отцам

В семи странах ЕС предусмотрено законное право отцов на несколько оплаченных дней отпуска в период рождения их детей. Длительность этого отцовского отпуска варьируется от двух дней в Испании до десяти дней в Швеции. В дополнение к этому 11 стран ЕС по закону разрещают отцам брать более длительный неоплачиваемый отпуск при условии, что мать ребенка отказывается от всех или от части своих прав на отпуск по беременности и родам. Наименьшая продолжительность подобного отпуска предусмотрена в Дании (десять недель), наибольшая — во Франции, Австрии и Германии (от двух до трех лет); наиболее распространен отпуск на шесть месяцев. В 1994 г. британское правительство наложило вето на проект директивы ЕС по отпускам по уходу за ребенком, дающей право на как минимум трехмесячный неоплачиваемый отпуск (независимо от условий полной или частичной занятости) после рождения или усыновления ребенка. Тем не менее остальные страны ЕС решили продолжить это начинание. После смены правительства в 1997 г. Великобритания решила ввести неоплачиваемый отпуск по уходу за ребенком, предоставляемый отцам новорожденных, что и прочие страны — члены ЕС.

Выгоды от введения практики предоставления отпусков по уходу за ребенком отцам заключаются в следующем.

(а) Работники получили возможность согласовать распределение семейных и служебных обязанностей.

(б) Обеспечивается основа для равных с мужчинами возможностей для женщин — они получают возможность продолжать свою служебную карьеру.

(в) Те, кто воспользовался правом на подобный отпуск, проявляют большую лояльность в отношении своей компании.

(г) Компании имеют возможность заблаговременно планировать расстановку кадров с целью устранения возможных нарушений рабочего процесса из-за отсутствия мужчин (незапланированные отпуска или прогулы) во время рождения их детей.

Практика предоставления отпусков отцам имеет и ряд недостатков.

- Фактические конечные расходы, ложащиеся на работодателей.
- Сокращение производительности, вызванное использованием неопытных временных работников взамен отсутствующих.
- Негативное влияние на развитие карьеры работника.

США

Американская практика управления персоналом придает особую важность инициативе и ответственности работника, отбору и продвижению персонала, основывающихся на достоинствах работника, предположении, что работник должен и желает быть лояльным к нанимающей его организации, а также на готовности уволить сотрудников, чья работа не соответствует установленному уровню. Мотивация работников часто ставится в зависимость от вознаграждений и взысканий. По сравнению с другими странами, в компаниях США наблюдаются открытые вертикальные и горизонтальные коммуникации, а также относительно неформальный характер взаимоотношений между работниками.

7. Свобода найма

Законодательство и практика в области занятости в Соединенных Штатах основываются на доктрине свободы найма, т.е. свободы работодателя нанимать и увольнять работника по собственному желанию, а также прекращать его наем в любое время и по любой причине — в зависимости от личного трудового контракта работника. Отсюда следует, что трудовым контрактам с указанием условий, определенных коллективным трудовым договором, придается большое значение. Они обязательны и составляют основу безопасности занятости работника, условия найма, как правило, пересматриваются ка-

ждые два или три года (через механизм заключения коллективного трудового договора в компаниях, где действуют профсоюзы).

8. Тенденции в сфере занятости

Министерство труда США прогнозировало, что к 2000 г. менее 5% рабочих мест в стране будет предназначено для людей, не имеющих квалификации. Как и в других странах Запада, сократилась доля рабочей силы США, занятой в обрабатывающей промышленности, в то время как доля занятых в сфере услуг неуклонно возрастает. С 1980 г. численность занятых в обрабатывающей промышленности США меньше, чем в сфере услуг и общественном питании. Это существенно снизило договорную силу производственных рабочих (объединенных в профсоюзы), уровень заработной платы которых снизился по отношению к другим категориям наемных работников. Новые рабочие места, созданные за последние 20 лет, это в основном административная работа в офисе и в общественном питании, зачастую с низкой оплатой труда и неполной занятостью. За это же время снизилось количество рабочих мест для высокооплачиваемых высококвалифицированных и полуквалифицированных работников. В 1970 г. в среднем только 20% новых рабочих мест, создаваемых каждый год, состояли в самой низкой категории дохода по классификации Министерства труда. За 1980-е гг. этот показатель возрос до 60%, и одну треть этой категории составляли рабочие места с частичной занятостью. Безработица имеет неравномерное распределение среди различных категорий населения. Наиболее высока она среди чернокожих, латиноамериканцев, а также тех, кто практически не имеет образования (показатель безработицы для молодых афроамериканцев составляет 30%).

9. Влияние культурного фактора

Население США характеризуется этническим разнообразием и разнообразием вероисповеданий. Это огромная страна, как в отношении занимаемой территории (она вдвое превышает территорию стран Европейского союза), так и по населению (250 млн чел.). Часть территории США расположена в субтропическом поясе (например, Флорида), а часть Аляски заходит за Полярный круг. Большая территория и этническое разнообразие означают, что в разных частях страны наемные работники могут существенно различаться по своим культурным традициям, взглядам и стремлениям. Более того, следует обратить внимание, что каждый из 50 штатов США имеет собственное законодательство, часть которого находит отражение в практике управления персоналом.

Модель экономической активности США определяют рыночные силы (за исключением мощного военно-промышленного комплекса).

Жестокая конкуренция и регулярное исчезновение и появление различных хозяйственных субъектов, вероятно, приводят к большой подвижности рабочей силы, которая в целом готова быстро перетекать в те районы и отрасли, где имеются рабочие места. Другим важным фактором является то, что США продолжают принимать большое число иммигрантов из других стран, следствием чего является неуклонное пополнение квалифицированной рабочей силы даже при снижении уровня рождаемости. Кроме того, США имеют более молодую рабочую силу, чем любая из европейских стран или Япония.

10. Трудовые отношения

Заключение коллективных трудовых договоров в США осуществляется в основном не на государственном или отраслевом уровне, а непосредственно на уровне хозяйственного предприятия. Кроме того, американские профсоюзы ведут переговоры с работодателями по гораздо более широкому кругу вопросов, чем их западноевропейские коллеги, особенно это касается дополнительных льгот (схем здравоохранения и социального обеспечения, увеличения продолжительности отпусков, профессиональных программ пенсионного обеспечения и т.д.). Отчасти успех американских профсоюзов в переговорах с работодателями по поводу дополнительных льгот обусловливается законом Вагнера, который наделил Национальное управление по вопросам трудовых отношений (US National Labor Relations Board — NLRB) правом требовать от работодателей ведения переговоров о коллективном трудовом договоре с профсоюзами по комплексной повестке дня, включающей много различных вопросов.

Для того чтобы преодолеть сопротивление руководства компании, профсоюз должен обратиться с ходатайством в Национальное управление по вопросам трудовых отношений, которое проводит голосование для выявления пожеланий и мнений работников компании. Если голосование прошло в пользу позиции профсоюза, то руководство компании по закону обязано обсудить этот вопрос с соответствующим профсоюзом. При этом право на ведение переговоров имеет только один профсоюз из тех, что действуют на данном предприятии. Если другой профсоюз сумел завоевать устойчивое положение в компании, он снова должен обратиться в NLRB с требованием о проведении нового голосования среди работников предприятия, чтобы определить, какому из двух профсоюзов должно быть предоставлено право вести переговоры с работодателем. В то же время отсутствует законодательное требование об участии представителей работников в правлении компании.

Некоторые отрасли американского бизнеса имеют богатую историю борьбы с профсоюзами, стараясь не допустить их на свои предприятия, и с этой целью используют ряд мер.

(а) Передача решения всех проблем трудовых отношений юристам компании, чтобы члены профсоюза были обязаны обсуждать свои трудовые проблемы именно с юристами, а не с профсоюзными функционерами на местах.

(б) Выявление и запугивание потенциальных сторонников профсоюзов и сочувствующих.

(в) Штрафы и соответствующие компенсации представителям профсоюзов в случае их несправедливого (и незаконного) увольнения для компании будут менее обременительны, чем возможные последствия юнионизации компании для фонда оплаты труда.

(г) Поощрение не состоящих в профсоюзе работников юнионизированного предприятия обращаться с жалобами в NLRB.

11. Закон Тафта—Хартли 1947 г.

Закон содержал следующие положения.

(а) Американскому президенту было предоставлено право добиваться у Конгресса запрета на 80 дней любой забастовки, которую президент США сочтет угрожающей национальной безопасности. Подобное вмешательство осуществляется в случае, если переговоры застыли на мертвой точке. Тогда составляется отчет о споре и двум сторонам рекомендуется сотрудничество с Федеральной службой посредничества и примирения. Со своей стороны, NLRB проводит голосования по вопросу согласия рабочих с окончательным предложением работодателя. Если результаты голосования дают отрицательный ответ, спор продолжается без постороннего вмешательства.

(б) Отдельным штатам США разрешено введение запрета на «закрытые предприятия» т.е. предприятия, принимающие на работу только членов профсоюза). Подобные запреты носили название законов «права на работу» и отрицательно сказывались на состоянии профсоюзов, особенно в южных штатах.

(в) Были объявлены незаконными и другие действия, т.е. действия, аналогичные забастовке, обусловленные внутрипрофсоюзными дискуссиями.

(г) Коллективные договоры стали считаться обязательными к исполнению, обеспечиваемыми законом.

(д) Закон предусматривает защиту рабочих, отказывающихся вступать в профсоюз.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЯПОНИИ

12. Теория Z

Такое название практике управления человеческими ресурсами, принятой в Японии, дал житель Запада Уильям Оучи, предположивший, что данный подход включает три стратегии и шесть связанных с ними технологий. Входящие в теорию Z стратегии состоят в следующем.

1. Обязательство обеспечения занятости на период всей трудовой жизни.

2. Проектирование философии и целей организации на отдельного ее работника. Воспитание у работников чувства сопричастности и принадлежности к вполне определенной корпоративной структуре.

3. Тщательный отбор нового персонала и интенсивное вовлечение новичков в существующую в корпорации систему ценностей.

Эти три стратегии осуществляются с помощью шести технологий.

1. Система продвижения, основанная на праве старшинства по стажу работы. Новички рассчитывают проработать свою жизнь в одной компании. Они приобретают опыт в различных сферах деятельности компании через систему ротации (поочередного пребывания на разных должностях) и неуклонное, правда, медленное, продвижение вверх по иерархической управленческой лестнице. Поскольку в компании могут быть ограниченные возможности для продвижения, большинство переводов имеют горизонтальный характер. Такая система воспитывает у работников общие (в отличие от специфических) навыки управления, а также отлаженную систему сменяемости управленческого персонала.

2. Осуществление на постоянной основе обучения и аттестации работников, которое в сочетании с гарантированной защитой занятости позволяет менеджерам строить долгосрочные планы развития карьеры. При этом менеджеры в значительно меньше степени подвержены стрессам, чем их западные коллеги.

3. Деятельность организована на основе групп. Производственные задания распределяются между группами, а не между индивидуальными работниками.

4. Открытый тип коммуникаций, как между рабочими группами, так и между руководством и персоналом. Менеджеры и остальные работники компании одеваются в одинаковом стиле и обедают в общей столовой.

5. Участие работников в процессе принятия управленческих решений на основе консультаций со всеми работниками, которых коснется предлагаемое нововведение.

6. Подход, основанный на производстве, в сочетании с большой заботой о благосостоянии работника. Социальные различия между руководством компании и ее работниками невелики.

В Японии система оплаты труда также основывается на принципе старшинства по стажу работы. Чем дольше работник находится на службе в компании, тем больше ему платят. Другой важной характерной особенностью японской корпорации является то, что она, как правило, имеет всего один профсоюз, представляющий интересы всех ее работников.

Работники частной компании имеют право на создание профсоюза, и руководство обязано признать профсоюз как контрагента на переговорах по заключению коллективного трудового договора. Если в компании существует несколько профсоюзов, руководство обязано иметь дело с каждым из них (хотя на практике подобное встречается крайне редко). Руководство компании по закону обязано вести переговоры с профсоюзом в отношении определения правил работы, но только с тем профсоюзом, который представляет интересы большинства ее работников. Конкретные правила, подлежащие обсуждению, включают распорядок сменной работы, время начала и окончания работы, отпускные льготы и систему оплаты труда. Если компания отказывается вести переговоры с профсоюзом, последний может в судебном порядке требовать возмещения ущерба, причиненного подобным отказом. Следует обратить внимание на различия в определении размера данного ущерба. Руководство компании вправе требовать, чтобы все работники состояли в профсоюзе, что может составлять одно из условий их договора о найме. Однако считается незаконным, если компания предлагает условия найма, предусматривающие запрет на вступление в профсоюзы.

13. Трудовая практика

В последние годы японский подход к трудовым отношениям вызывает большой интерес, объясняемый впечатляющими успехами, достигнутыми японской промышленностью, и резким контрастом между стилем управления в японских компаниях по сравнению со странами Запада. Более того, складывается впечатление, что японские компании сумели завоевать доверие и сотрудничество иностранных рабочих даже в странах, где конфликты в промышленности являются привычным делом.

Сущность японской практики заключается в организации работы на основе рабочих групп, которым предоставляется относительная самостоятельность в решении вопроса выполнения заданий, при этом предполагается, что они принимают на себя ответственность за качество результатов своего труда. Каждая команда получает четко указан-

ные ресурсы от других производственных подразделений, им также устанавливается диапазон производительности и требований к качеству продукта. Дважды в день могут проводиться короткие пяти-десятиминутные встречи между менеджерами среднего звена и рабочими, как правило, в начале и в конце каждой рабочей смены. В некоторых японских компаниях запрещено при обращении с персоналом использовать обращение «рабочий», даже «работник»; предпочтение отдается обращениям типа «коллега» или «партнер». Предполагается, что это помогает изменить стереотипное мнение о меньшей важности для выживания компании работников низшего звена, чем ее руководства, но может привести к обновлению руководства в лицемерии: работники японских предприятий не разделяют власть или прибыли на равных условиях с владельцами или менеджерами компании.

Важно отметить, что несмотря на существенный консенсус при принятии решений на уровне рабочего места, японские компании во многих аспектах являются высокоавторитарными. Они требуют жесткого соблюдения правил, установленных в компании, и безоговорочного соответствия ее культурным нормам. Однако действие авторитарности ограничивается вопросами, решение которых необходимо для обеспечения жизнеспособности компании и достижения ею успеха.

14. Преимущества и проблемы японского подхода

Преимущества японской системы состоят в следующем.

(а) В той мере, в какой рабочие принимают участие в выработке управленческих решений, эти решения будут быстро и с энтузиазмом исполняться.

(б) Тот факт, что работники вкладывают столько своей жизненной энергии в нанявшую их компанию, приводит к тому, что они становятся полностью преданными идее долгосрочного выживания компании.

(в) Опора на рабочие группы в отличие от опоры на индивидуального работника способствует достижению гармонии с рабочим коллективом компании, консенсуса между руководством и рабочими, а также высокого уровня сотрудничества между работниками.

(г) Работники имеют возможность развивать и приумножать свои умения и навыки, они могут проявлять конструктивность и принимать на себя ответственность за качество результатов труда. Им предоставляется возможность получить признание и вознаграждение за свои усилия, приобрести широкий набор навыков и постоянно иметь обратную связь по вопросу эффективности своей работы.

(д) Единый для всех работников статус в компании (японские менеджеры и работники более низкого уровня одинаково одеваются и

питаются в одной столовой) может существенно повысить лояльность работников по отношению к своей организации, а также упрочить их моральный и командный дух.

В то же время нельзя не сказать о критике японского подхода к управлению человеческими ресурсами.

(а) Упор на конформизм и послушание руководству само по себе может со временем превратиться в барьер к введению новых методов и готовности принимать перемены.

(б) Удовлетворенность работой среди служащих японских фирм не должна быть выше, чем на других предприятиях. Работа крайне интенсивна, и от рабочих требуется полная отдача; поэтому японские производственные рабочие подвержены сильным стрессам.

(в) Профсоюзы становятся инструментом руководства, а не средством отстаивания интересов наемных работников.

(г) Существует предположение, что японский подход представляет собой не более, чем ловкий управленческий трюк, направленный на превращение служащих в покорных роботов, послушных любому желанию руководства.

(д) В японской индустрии существует значительная дискриминация в отношении женщин-работниц.

(е) Поколение молодых менеджеров может выказывать недовольство скоростью своего карьерного продвижения в организации и в конце концов превратиться в орудие перемен, которые могут разрушить всю систему.

Контрольные задания к гл. 26

1. В каких основных сферах национальные различия в практике управления человеческими ресурсами наиболее очевидны?
2. Перечислите основные отличия в положении и правах работников с неполной занятостью, существующие в странах ЕС.
3. Рассмотрите доктрину «свобода найма».
4. Укажите, какую роль играет Национальное управление по вопросам трудовых отношений в управлении человеческими ресурсами в США.
5. Какие основные проблемы связаны с японским подходом к управлению человеческими ресурсами?
6. Обсудите влияние трудовых отношений, сложившихся в Великобритании, на существующую практику трудовых отношений в Европейском союзе. Попытайтесь охарактеризовать трудовые отношения, сложившиеся в вашей стране. Какие проблемы вы бы отнесли к самым характерным и актуальным?

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИМЕР КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Описание работы

Оператор бетономешалки **XYZ-Pre-cast Concrete Ltd**

Осуществляет процесс смешивания бетона, который практически полностью автоматизирован, но требует периодической проверки, чтобы убедиться, что бетономешалка функционирует правильно.

В случае необходимости вручную добавляет цветные добавки, чтобы получить порции окрашенного бетона.

В конце каждой рабочей смены проводит очистку внутренней поверхности бетономешалки.

Ведет учетные записи производства порций окрашенного бетона (учет производства порций бесцветного бетона осуществляется автоматически).

Подчиняется мастеру предприятия.

Не подчинен ни одному из других операторов.

Квалификационные требования

Основные должностные обязанности

Обязанностью оператора является производство бетона удовлетворительного качества и регулярная чистка оборудования. За рабочую смену должно быть произведено 120 порций бетона, в том числе при необходимости цветного бетона. Оператор должен быть готов скорректировать или остановить процесс смешивания вручную, если становится очевидным, что производимая смесь не отвечает требованиям качества или в случае механических или электрических сбоев оборудования.

Ежедневные обязанности

Начинает работу с операционной проверки оборудования.

Проводя наблюдение за контрольной панелью оборудования и внешним видом смеси, определяет, правильно ли протекает процесс или требуется корректировка процесса смешивания вручную.

Получив соответствующие инструкции своего непосредственного начальника (мастера), производит окрашенные порции бетона путем добавления цветных присадок из маленьких пакетов с указанным весом. Ежедневно заносит данные о производстве порций бетона в учетный журнал.

В последний час рабочей смены производит очистку оборудования.

Обучение (с отрывом от основного места работы под руководством опытного оператора длится две недели. Оператор должен приступить к самостоятельной работе через четыре недели.

К оператору не предъявляется каких-либо особенных физических требований за исключением того, что при очистке оборудования требуется наклоняться и вытягиваться.

Разовые, время от времени выполняемые обязанности

В период ежегодного планового капитального ремонта предприятия в течение недели помогает очищать и демонтировать оборудования.
Иногда в случае необходимости может выполнять общие трудовые обязанности, например, сгребать снег.

Условия работы

Около контрольной панели бетономешалки имеется сиденье, но оператору часто приходится стоять или делать несколько шагов, чтобы проверять качество смеси или производить окрашенную смесь.

В зимнее время рабочая зона обогревается за счет трубы с горячей водой, которая проложена через зону контроля, находящейся в закрытом помещении, но продувается из-за того, что в стенах находятся входные и выходные отверстия для подачи исходных материалов и откачки готовых порций бетона.

Иногда при производстве бетона работа связана с запыленностью, которая становится очень сильной в период чистки оборудования; при этом требуется, чтобы оператор надевал респиратор. В рабочем помещении наблюдаются шум и вибрация умеренного уровня, но она не препятствует общению, потому что оператор получает от мастера инструкции о производстве порций окрашенного бетона в письменном виде.

Рабочее помещение освещено удовлетворительно.

Используемые инструменты и материалы

Необходимые для производства бетона исходные материалы (за исключением цветных добавок) поставляются и учитываются автоматически.

Оператор не использует никаких инструментов, за исключением щеток, скребков и шланга для поливки внутренней части бетономешалки.

Личные контакты

Оператор бетономешалки находится в относительной изоляции, за исключением редких визитов мастера. Со своего рабочего места оператор может через окна видеть операторов, работающих в других частях предприятия.

Нормативы производительности

120 порций бетона в день.
Требуется производство окрашенных смесей.
Удовлетворительное качество бетона.
Не допускается никаких поломок или остановок процесса смешивания из-за плохой очистки оборудования.
Учетные записи о производстве порций окрашенного бетона должны быть стандартными, точными и своевременными.

Приложение 2

ПРИМЕР АТТЕСТАЦИОННОЙ ШКАЛЫ ОЦЕНОК

Имя работника _____ Отдел _____
Должность _____ Стаж работы в отделе _____
Дата рождения _____ Стаж работы в компании _____

Пожалуйста, проставьте рейтинг в соответствии с вашей оценкой качеств и навыков работника. В конце формы в специально отведенном месте добавьте замечания общего характера. Оценка должна основываться на требованиях к работе и эффективности ее выполнения работником.

---

1. Знание работы

(Знание специальности на настоящий момент и связанных с ней производственных действий)

Знание только своих рутинных повторяющихся действий. Не желает обучаться _____

Знание своей рутинной работы и некоторых операций других специальностей _____

Знаком с большинством специальностей, но обращается к другим работникам за специальными знаниями _____

Хорошее знание почти всех аспектов работы _____

Полное знание всех аспектов всех специальностей _____

2. Точность выполнения

(Нормативы выполнения работы в сравнении с установленными нормативами, предел, за которым следует проверять за работником выполнение им работы)

Работа выполняется неточно, требует постоянной проверки _____

Иногда проявляет невнимательность, требует частой проверки _____

Как правило, аккуратен, проверка требуется лишь время от времени

Аккуратен, за исключением очень сложных заданий _____

Аккуратен при выполнении всех производственных заданий _____

3. *Скорость выполнения работы*

(Скорость, с которой выполняется работа в сравнении с установленным нормативом для данной специальности)

Очень медленно, систематически не может уложиться в отведенные сроки _____

Работает медленно, часто не укладывается в отведенные сроки_____

Скорость средняя; как правило, соблюдает сроки выполнения задания _____

Скорость выше среднего; часто выполняет задания с опережением сроков _____

Скорость высокая; всегда выполняет задания раньше установленного срока_____

4. *Сотрудничество*

(Способность работать в контакте с другими работниками на всех уровнях; готовность опробовать новые идеи и методы; отзывчив на просьбы о дополнительной работе.)

С трудом работает в контакте с другими, часто раздражителен и неконтактен _____

Иногда с ним трудно работать _____

Обычно готов к сотрудничеству; создает мало проблем_____

Всегда изо всех сил стремится к сотрудничеству; с ним легко работать вместе _____

Исключительно успешно сотрудничает с другими работниками на всех уровнях _____

5. *Инициативность*

(Находчивость, изобретательность, способность работать, не имея детальных инструкций; готовность выдвигать новые идеи и предложения по работе)

Требует тщательного контроля; ждет указаний _____

Требует частого контроля; просит дать инструкции _____

Требует контроля время от времени; иногда предлагает новые идеи _____

Редко требует контроля; изобретателен, выдвигает новые идеи _____

Никогда не требует контроля; имеет множество идей, без помощи других решает проблемы производства _____

_____

Потребности в обучении

(Предложите любой курс обучения или подготовки на внутрифирменной основе, которые могли бы улучшить эффективность работы)_____

Возможности продвижения

Работник является отличным кандидатом на повышение, потому что_____

Работник является хорошей кандидатурой на продвижение, потому что

_____

Работник может претендовать на продвижение, потому что

_____

Работник вряд ли может получить продвижение, потому что

_____

_____

Общие замечания

_____

Общий рейтинг

Оцените эффективность выполнения работы на нынешней должности работника



_____

Подпись_____Должность_____Дата_____

Завизировано_____Должность_____ Дата_____

Приложение 3

ПРИМЕРЫ СХЕМ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ

Оценка сложности офисной работы

Институт административного менеджмента разработал градационную схему для персонала офиса, которая полностью описывается в публикации института «Оценка сложности офисной работы». Ниже с любезного разрешения института приводятся выдержки из этой схемы.

Девять градаций офисной работы

А. Должности, не требующие наличия предыдущего опыта и являющиеся:

(а) достаточно простыми и требующими лишь короткого обучения;

(б) простыми, но все же требующими периода обучения, тщательного контроля или использования методов самоконтроля.

Б. Должности, исполнение обязанностей которых достаточно простое, но вырабатывает у работника на этой должности навыки, превышающие его начальный уровень за счет расширенного обучения как в теоретическом, так и в практическом плане.

В. Должности, требующие продолжительного предыдущего опыта и применения специальных навыков. Рутинные обязанности будут продолжать оцениваться по нормативам, но контроль можно ослабить, чтобы стимулировать проявление инициативы.

Г. Должности, требующие значительного опыта; снижается необходимость в стандартизированных рутинных обязанностях, однако стандартизация сохраняется в заранее установленных методах. Инициатива поощряется в ограниченных пределах, приводя к снижению расхода материалов в рамках процедур контроля.

Д. Должности, требующие либо одного, либо обоих параметров, приведенных ниже, в зависимости от продолжительности работы по специальности, технической работы или на работы по контролю:
(а) технические или специальные знания, потребность в которых возникает при действиях по собственному усмотрению или проявлении инициативы;

(б) контроль за выполнением работы, спускающейся вниз, скажем, за работниками пяти более низких ступеней.

Е. Должности, требующие применения как знаний, так и опыта при исполнении одной или более из перечисленных ниже работ:

(а) технические или профессиональные действия на промежуточном уровне квалификации, установленном соответствующим профессиональным институтом;

(б) выполнение работы или контроль за работой, постепенно усложняющейся, будь она секретарской, технической или административной, требующей принятия решений и проявления инициативы;

(в) контроль, требующий лидерства, руководства работой, обучением других работников и мотивации целой рабочей команды, в которой непосредственный контроль делегируется на более низкий должностной уровень.

М 1. Должности, исполнение которых предполагает соответствие одному или более из перечисленных ниже требований.

(а) специализированные или профессиональные знания выше среднего уровня оценки соответствующего отраслевого института, но не обязательно высший уровень квалификации подобного института;

(б) исполнение работы или осуществление контроля за исполнением работы высокой сложности, включая принятие неординарных решений и регулярное использование принятых решений в рамках общеустановленной политики;

(в) управление значительным числом работников, выполняющих работу уровня Д.

М 2. Должности, исполнение которых требует соответствия одному или более из следующих параметров:

(а) полная, высшая квалификация, присужденная одним из отраслевых институтов и приравниваемая к университетской степени;

(б) исполнение работы или осуществление контроля за исполнением работы существенной сложности и значимости, требующей принятия нерутинных решений, основанных на инициативе, приводящей к внесению коррективов в общеустановленную политику;

(в) управление функциями специалиста, требующих более одного уровня контроля, чтобы осуществлять надзор за целым набором видов деятельности.

М 3. Должности, на которых требования соответствуют одному или более из перечисленных параметров:

(а) в дополнение к высшей квалификации и/или соответствующей университетской степени требуется опыт работы с аналогичным уровнем ответственности и полномочий;

(б) исполнение работы или осуществление контроля за исполнением работы, состоящей из функций, требующих высокого уровня общего опыта и знаний и участия в процессе выработки политики на высшем уровне организации;

(в) управление целым набором специальных функций, где предусматривается отчетность по руководству, контролю и мониторингу работников на должностях управленческого уровня.

Институт приводит примеры применения градационной схемы к различным типам офисных должностей.

Машинопись и секретарские обязанности

А. –

Б. Подготовка простых документов путем перепечатки с черновика, в том числе рукописного, со скоростью 35 слов в минуту.

В. Обработка текста в текстовом редакторе, его сохранение в системе хранения текстовых документов, понимание стандартных систем и процедур записи текстов.

Г. Подготовка документов, требующая тщательного размещения слов и цифровых показателей с черновика, включая исправление грамматики и пунктуации с целью подготовки окончательного чистового варианта документа.

Д. Секретарская работа, требующая умения писать под диктовку с последующей перепечаткой для руководителей, включая переписку, отчеты и проч. Другие виды деятельности включают назначение деловых встреч, ведения документации и общей работы по собственной инициативе.

Е. Контроль за группой машинисток, включая обучение, распределение работы и обеспечение выполнения установленных нормативов.

М 1. –

М 2. –

М 3. –

Бухгалтерский учет

А. –

Б. Сортировка документов, подготовка записей в бухгалтерские книги и оказание помощи при их занесении в картотеку после ввода данных. Разработка деталей новых счетов для утверждения изменения адресов и т.д.; все под контролем старших по должности работников.

В. Проверка входящих документов, с точными количественными показателями и терминами, расчет отсрочек и скидок, согласованных с условиями заказов и контрактов, и т.д.

Г. Ведение контрольных счетов для обеспечения правильности вводимых в бухгалтерские книги записей. Осуществление необходимой корректировки в пределах собственных знаний и опыта и обращение к старшим по должности с возникающими вопросами.

Д. Подготовка счета затрат и счета подразделений, ответственность за анализ возникающих проблем и выделение отклоняющихся от нормы показателей для последующего их рассмотрения и корректировки.

Е. Контроль за работой персонала отдела, занятого администрированием счетов поставщиков и клиентов, в том числе решение возникающих проблем.

М 1. Подготовка отчетов по последствиям роста цен для размера прибыли, что требует знания продуктов и процессов, а также управленческих бухгалтерских принципов и практики.

М 2. Подготовка отчетов для составления комплексного ежегодного бюджета, требующая детального знания как финансовой, так и управленческой отчетности.

Работа на компьютере

А. –

Б. Операции на персональном компьютере: ввод данных и/или текста с использованием стандартной клавиатуры и простейших команд под руководством опытного оператора компьютера и в случаях, когда работа по введению данных требует проверки.

В. Работа с компьютером: загрузка дисков в дисководы, бумаги в принтер, работа с текстовым редактором и осуществление простейших команд в рамках предписанных методов.

Г. Написание специальных программ для конкретных систем, например, для персональных компьютеров, оптических считывающих устройств и т.д.

Д. Изучение установленных компьютерных систем, выявление необходимости установки портативных компьютеров для улучшения работы и повышения производительности. Рассмотрение альтернативных вариантов и подготовка списка необходимого оборудования.

Е. Контроль и работа с командой или сменой компьютерных операторов для компьютерного оборудования среднего размера. Обеспечение соблюдения установленных процедур, ведения записей, регистрации ошибок и распределения работы с учетом приоритетов.

М 1. Выявление системных требований для главных проектов. Контроль работы отдела программирования, координация сотрудничества между системными аналитиками и дизайнерами совместно со старшим руководящим составом компании и пользователями.

М 2. Планирование крупномасштабных или комплексных систем обработки данных, в том числе самые важные сферы операций организации, включающие переговоры о проектах с другими подразделениями.

М 3. Контроль и управление компьютерными системами всех уровней с комплексной сетью, включающей более 250 компьютерных дисплеев.

Прочее

А. Сбор и подготовка к отправке исходящей почтовой корреспонденции, сбор и доставка внутренней корреспонденции к сроку.

Б. Сортировка и составление картотек по алфавиту и по номеру, подготовка файлов.

В. Участие в регистрации, включая отправку заполненных сертификатов после проставления печати и соответствующей регистрации. Координация операций по распределению, прием заказов по телефону и ответы на вопросы, касающиеся доставки.

Г. Ведение личных дел работников и табеля посещаемости, в том числе регулярное предоставление руководству статистических данных относительно заболеваемости и переработки сотрудников.

Регистрация страховых свидетельств с целью обеспечения их своевременного продления.

Д. Ведение статистического учета объема продаж и распространение такой информации в соответствующие подразделения компании.

Контроль за работой небольших команд сотрудников, занимающихся закупками, обработкой заказов и ведением учетных записей.

Е. В управлении собственностью, расчет потребностей в ремонте, подготовка данных о стоимости собственности компании.

Контроль за работой персонала, занятого расчетом и выплатой пенсионного обеспечения.

М 1. Организация и управление курсами обучения для персонала низшего уровня и руководителей среднего звена, оценка достижений и ведение записей финансового и персонального характера, имеющих отношение к курсам обучения.

М 2. Подготовка комплексных отчетов по главным аспектам бизнеса компании, что требует интерпретации информации и расчета прогнозных показателей для обсуждения на встречах высшего руководства компаний.

М 3. Управление сложными видами деятельности, в процессе которого выполнение процедур мониторинга и контроля приводит к формированию политики компании.

Примеры, приведенные выше, сильно сокращены и дают лишь общее представление о должностных обязанностях в рамках каждой градации.

Схема точечного рейтинга для физической работы

Ниже приводится пример схемы, используемой в промышленности, для оценки физической работы. Перечисленные факторы в графе «Условия работы» позволяют наиболее полно представить работу как на улице, так и в помещении. Компания, в которой практически все физические работы осуществляются в помещениях и не создают загрязнения и шума, будут использовать другой набор субфакторов в рамках этого пунк-

та. Читатель может использовать эту схему для оценки работы, описанной в приложении 1.

Навыки и знания	Пункты макс.
Требуемые обучение и подготовка	25
Требуемый опыт	60
Сноровка	15
	100
Усилия	
Требуемые усилия и выносливость	60
Рабочее положение	40
	100
Ответственность и требуемый уровень интеллекта	
Для материалов и оборудования	20
Для сотрудничества с другими работниками	25
Концентрация внимания и готовность	20
Необходимость действовать по собственной инициативе	15
Необходимость работать равномерно	20
	100
Условия работы	
Температура и влажность	20
Подверженность климатическим условиям	20
Атмосферное загрязнение (пыль, грязь, запахи)	25
Шум и вибрация	15
Монотонность работы и изолированность	10
Нервное напряжение, опасность	10
	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) Государственная организация, созданная для посредничества с целью совершенствования в Великобритании трудовых отношений. Выступает посредником в трудовых конфликтах, способствует разрешению конфликтов несудебными методами в случае обвинений в несправедливом увольнении и публикует Кодекс практики по трудовым вопросам и вопросам занятости.

Access to Medical Reports Act 1988 Закон, обязывающий компании получить согласие работника, прежде чем направлять его на медицинское освидетельствование.

Achievement test Отборочный тест, помогающий установить, обладает ли претендент на вакансию конкретными умениями или способностями (например, к машинописи, к вождению автомобиля).

Action learning Подход к обучению, который требует от обучающегося сбора, оценки и работы с информацией, имеющей отношение к реалиям жизненных проблем.

Actions short of dismissal Дисциплинарные меры, более мягкие, чем увольнение (например, перевод на менее квалифицированную работу, отказ в повышении заработной платы, потеря права на дополнительные выплаты, отказ на просьбу отпустить с работы по личным обстоятельствам).

Actuarial selection Отбор персонала на основе объективных статистических данных о кандидатах.

Additional award Дополнительная компенсация, присуждаемая промышленными трибуналами несправедливо уволенным работникам, чьи бывшие работодатели отказались восстановить их на прежней работе.

Affect structure Модель межличностных влияний, которая определяет устойчивость и природу связей, сложившихся в социальной группе.

Affirmative action programmes Политика в области закупок, проводимая в США на федеральном и местном уровнях, согласно которой компания-поставщик получает доступ к заказам государственного сектора только при условии достижения определенных, заранее установленных показателей по обеспечению равных

возможностей, например увеличение на 20% представительства среди персонала компании этнических меньшинств в течение последующих 18 месяцев.

Alienation Крайняя степень неудовлетворенности работой, которая заставляет работника чувствовать, что в его жизни работа не имеет важности и не подходит ему.

Alternance В соответствии с положениями Европейской комиссии степень, в которой программа обучения сочетает обучение с отрывом от основного места работы с производственной практикой (например, в рамках смешанного курса обучения).

Analogous tests Разновидность теста на проверку умений; направлен на воспроизведение определенного типа работы (например, тест на умение стенографировать для претендентов на вакансию секретаря).

Analytical job evaluation Методика оценки сложности работы; направлена на количественную оценку усилий, умений и ответственности.

Annualised-hours contract Трудовое соглашение, предусматривающее определенное количество рабочих часов в год; продолжительность рабочей недели в течение года может изменяться.

Any difference rule Юридический принцип, заключающийся в том, что увольнение считается законным, даже если в процедуре увольнения были нарушения (например, работодатель в установленный срок не известил работника о предстоящем увольнении) при условии, что результат при соблюдении всех формальностей был бы тем же.

Apprentice Работник, проходящий полное обучение рабочей профессии или методам торговли на рабочем месте. Взамен предоставленной возможности ученик соглашается на относительно низкий уровень оплаты своего труда на период обучения.

Arbitration Решение конфликта или спора при участии независимого стороннего лица, которое изучает обстоятельства и существо спора (конфликта) и выносит свое решение.

Assessment of prior learning (APL) Предварительное тестирование направляемых на обучение работников с целью выявить реальный уровень их знаний и умений и оценить предыдущую деятельность.

Associated employers Любая пара компаний, одна из которых непосредственно или через третью сторону контролируется другой или обе контролируются третьей стороной.

Attitude Склонность воспринимать, толковать и оценивать определенным образом людей, события и проблемы.

Attribution Ментальные процессы, при помощи которых человек объясняет свое собственное поведение или поведение других людей.

Authority Официальное право осуществлять контроль и руководство другими работниками вследствие назначения на управленческую должность.

Automatically unfair dismissal Увольнение из-за вступления работника или, наоборот, отказа вступить в профсоюз; вследствие беременности или вследствие того, что компания сменила владельца. Промышленные трибуналы автоматически назначают выплату компенсации работнику, ставшему жертвой увольнения по названным причинам.

Autonomous team working Система групповой работы, когда командам работников ставятся задания для самостоятельного выполнения и делегируются полномочия реализовывать групповые решения. Каждый участник рабочей команды проходит подготовку, позволяющую выполнять все виды работ в команде, что обеспечивает возможность частой должностной ротации.

Banded day work Система оплаты труда, при которой руководство компании устанавливает набор диапазонов оплаты и эффективности работы, причем каждый диапазон предусматривает единообразную ставку заработной платы.

Bargaining unit Любое подразделение, отдел и/или категория работников, к которым применимы условия коллективного трудового договора.

Basic award Компенсация, выплату которой назначают промышленные трибуналы несправедливо уволенному работнику, эквивалентная размеру уставного выходного пособия по сокращению штатов.

Behaviour-modelling training Применение подхода социального научения к обучению, в процессе которого обучающийся наблюдает и копирует поведение и взгляды ролевых моделей.

Behaviorism Предположение, что действия человека в основном определяются факторами «стимул—реакция».

Benchmark job Работа, с которой сопоставляются обязанности и ответственность, связанные с другими видами работ.

Biodata Информация о жизненном опыте претендента на вакантную должность и его нынешних личных обстоятельствах.

Blacking of work Отказ выполнять работу, которую в нормальных обстоятельствах выполняет бастующий работник.

Blackleg Презрительное название работника, продолжающего работу во время забастовки.

Blue collar workers Термин, широко употребляемый как обобщенное название работников физического труда.

Branch committee Комитет, в который входят основные члены отделения профсоюза, ответственные за выполнение рутинных обязанностей по администрированию отделения.

Bridlington agreement Соглашение, подписанное профсоюзами, входящими в Конгресс профсоюзов (Великобритания), не переманивать друг у друга членов.

Cafeteria benefits Пакеты дополнительных вознаграждений, которые дают работникам возможность выбрать вознаграждения с учетом их личных обстоятельств на данный момент времени (например, предоставление дополнительного отпуска по беременности и родам взамен на сокращение дополнительных пенсионных льгот).

Card vote Ежегодно проводимое Конгрессом профсоюзов голосование, при котором каждый представитель входящего в Конгресс профсоюза располагает количеством голосов, пропорциональным численности членов данного профсоюза.

Career Последовательная смена должностей и мест работы, для которой характерна иерархия уровней сложности работы, ответственности и статуса.

Cell working Способ организации рабочей силы промышленной компании. На рабочих каждой ячейки возлагается ответственность за качество, производственный контроль и передачу работы из одной ячейки в следующую. Ожидается, что рабочие будут работать как команда и восполнять отсутствие или опоздание членов ячейки.

Certification Officer Государственный чиновник, ответственный за регистрацию независимых профсоюзов и обязанный выслушивать жалобы членов профсоюза на несправедливое проведение их профсоюзом баллотировки и голосования.

Chaos theory Исходит из предположения, что беспорядок и неразбериха изначально присущи ситуациям в бизнесе, и поэтому руководство должно оставить попытки долгосрочного планирования и контроля будущей деятельности компании. Более того, организации должны обрести способность извлекать уроки из прошлых и настоящих событий и уметь разрабатывать оперативные и гибкие методы реагирования на быстроменяющуюся среду бизнеса.

CIRO method — Context—Input — Reaction—Output методика оценки обучения, анализирующая эффективность учебной программы по четырем основным направлениям: контекст, исходный материал, реакция, конечный результат.

Classical conditioning Возникновение рефлекторной связи между нейтральным раздражителем (стимулом) и безусловным рефлексом (т.е. реакцией, контролируемой нервной системой).

Clinical selection Собеседование в процессе набора персонала для выявления подходящего кандидата на вакансию на основе таких критериев, как суждение и впечатление.

Closed question Устно или письменно задаваемый вопрос с предложенными альтернативными вариантами ответов.

Codes of Practice Документы, публикуемые государственными организациями (например, ACAS или Комиссией по равным возможностям), профессиональными организациями или торговыми ассоциациями, содержащие типовые процедуры рекомендуемой практики ведения дел в соответствующей области (например, охрана здоровья и безопасности на производстве или устранение незаконной дискриминации при приеме на работу).

Co-determination Германская система участия рабочих в управлении предприятием. Она включает присутствие представителей работников в наблюдательных советах, а также организацию советов предприятия и ознакомление персонала предприятия с управленческой информацией.

Cognition умственные процессы, отвечающие за мышление, аргументацию, речь, решение проблем и восприятие.

Cognitive dissonance Непоследовательность восприятия индивидуумом взаимосвязанных объектов, событий или обстоятельств (например, уверенность в том, что идет дождь и при этом отсутствие ощущения сырости).

Collective bargaining Переговоры между руководством и представителями профсоюзов, направленные на достижение договоренности об условиях работы и оплате труда большого числа работников.

Collectivism Предположение, основанное на том, что поскольку общество представляет собой конгломерат общественных групп с конфликтующими интересами, деятельность общественных институтов (таких как, например, профсоюзы), представляющих групповые интересы, приносит пользу общественному благу в целом. В соответствии с этим предположением правительство должно ограничивать и регулировать индивидуальную хозяйственную деятельность и активно стремиться защитить интересы общественных групп, находящихся в невыгодном положении.

Commissioner for the Rights of Trade Union Members Учрежденная государственная должность для оказания помощи членам профсоюза в восстановлении своих прав, нарушенных незаконными действиями профсоюза, в котором они состоят.

Compa ratio Индекс, показывающий степень отклонения уровня оплаты труда от вилки оклада для данной категории работников.

Compensatory award Компенсация, выплата которой назначается промышленным трибуналом незаконно уволенному работнику; зафиксирована на уровне, достаточном для покрытия убытков в связи с упущенной заработной платой и дополнительными выплатами.

Conciliation Участие третьей стороны в разрешении производственных (трудовых) конфликтов, например, путем предложения решений и ознакомления каждой из сторон с позицией противной стороны.

Concurrent validity Подтверждение рядом тестов при проверке на работниках, занимающих должности, на которые проводится дополнительный набор персонала, своей эффективности как инструмента отбора работников, в наибольшей степени соответствующих данному виду работы.

Conflict cycle Типичные стадии развития производственного конфликта, начиная с проблемы, инициирующей конфликт, далее через процесс переговоров, переоценки позиции каждой из конфликтующих сторон, выявления компромиссов и окончательного разрешения конфликта.

Conjunctive negotiations Ситуация в процессе переговоров, когда обе стороны не имеют другой альтернативы, кроме улаживания своих противоречий.

Conjunctive task Групповая задача, успешное выполнение которой зависит от выполнения каждым ее участником одной или нескольких вспомогательных и независимых операций.

Consideration leadership style Методы руководства, в основе которых лежат двусторонние коммуникации, забота о подчиненных и взаимное уважение между подчиненным и его руководителем.

Consolidation of wages Включение в базовую ставку заработной платы работника дополнительных выплат, премий и проч., которые ранее рассматривались скорее как привилегии, нежели как права работника.

Conspiracy Секретный план осуществления противозаконных действий, разработанный двумя или более лицами.

Construct validity Наличие прочной взаимосвязи между результатами тестирования, продемонстрированными кандидатом, и прочими подтверждениями его способностей (например, наличие ученой степени).

Constructive dismissal Увольнение работника, вызванное нетерпимым поведением работодателя (например, сексуальными домогательствами), которое существенно нарушает условия трудового дого-

вора. В этом случае пострадавший работник может подать жалобу на незаконное увольнение.

Content theories Теории мотивации, имеющие целью определить и объяснить потребности, попытки удовлетворения которых, как предполагается, будут мотивировать работников.

Content validity Желаемый атрибут теста по отбору персонала, предполагающий, что задаваемые вопросы (и предложенные к выполнению задания) напрямую связаны с личными качествами претендента, на выявление и оценку которых направлено тестирование (например, способность к математике у поступающих на бухгалтерские курсы).

Contract for services в отличие от договора о сроках и условиях работы служащего, принимаемого в штат, договор, заключаемый с самостоятельным хозяином (занимающимся индивидуальной трудовой деятельностью) о выполнении специальных заданий, возникающих по мере необходимости.

Contracting out Решение отдельного члена профсоюза не платить взносы в политический фонд своего профсоюза и соответствующее уведомление профсоюза о запрете использовать какую-либо часть своих профсоюзных взносов на политические цели.

Control theories of motivation Подход к мотивации, предполагающий, что работники склонны сравнивать свое настоящее положение на работе и порученные задания с желаемыми (эталонными) стандартами и вести себя таким образом, чтобы свести к минимуму выявленные расхождения.

Convenor Старший цеховой профсоюзный уполномоченный в компании или подразделении компании.

Core workers Постоянные работники компании с полной занятостью, увольняемые только по выслуге лет и получающие пенсионное обеспечение.

Counselling Оказание работникам психологической помощи, чтобы они научились признавать и точно определять свои проблемы, находить выход из кризисного положения и жить, мирясь с возникшей непоправимой ситуацией.

CRAMP approach to training Пятиступенчатая классификация личной компетентности, которую обучающиеся должны развить в процессе освоения учебной программы, т.е. понимание задачи, развитие соответствующих рефлексов, формирование адекватного отношения, запоминание и изучение последовательности выполнения операций. (CRAMP — аббревиатура, образованная от английских слов, обозначающих эти пять требований: C — comprehension (понимание, охват), R — Reflex (рефлекс), A —

attitude (отношение), M — memorising (запоминание), P — procedures (порядок выполнения).)

Criterion behaviour Совокупность всех задач, процедур и умений, которые обучающийся должен освоить к концу курса профессионального обучения.

Criterion-referenced assessment Оценка квалификации обучающегося при выполнении конкретных производственных обязанностей на заранее установленном уровне компетентности в соответствии с его личной работоспособностью.

Critical incidents Конкретные примеры исключительно хорошего или плохого выполнения персоналом работы, используемые для оценки выполнения работы.

Decentralised bargaining Практика, принятая в некоторых крупных компаниях (с многочисленными подразделениями, отделениями, дочерними предприятиями и прочими структурными элементами, расположенными по всей стране), при которой руководство каждого подразделения получает полномочия заключать отдельные соглашения с профсоюзами, действующими в этих подразделениях, независимо от соглашений, подписываемых руководителями и профсоюзами других структурных подразделений компании.

Decision band method Методика оценки сложности работы, которая ранжирует должности в соответствии с объемом ответственности и правом принимать решения.

Delayering Устранение целых уровней управления в пределах организации с целью совершенствования вертикальных коммуникаций и сокращения цепочки, по которой команды передаются с верхнего уровня управления на нижние. Часто упрощение административной структуры сопровождается программой наделения полномочиями.

Demarcation disputes Конфликты, возникающие между профсоюзами относительно сферы их деятельности или между разными категориями работников в пределах одной организации, касающиеся разделения обязанностей. Например, кто должен поменять перегоревшую лампочку — электрик или уборщица?

Derecognition of trade unions (а) Лишение наемных работников права заключать коллективный трудовой договор или (б) непризнание конкретного профсоюза в некоторых структурных подразделениях компании вследствие изменения порядка проведения переговоров между руководством и персоналом.

Differential bonus scheme Система денежного вознаграждения работников, предполагающая значительные премии за увеличение выпуска продукции за счет высокого уровня производительно-

сти и гораздо более низкие за достижения при невысоком уровне производительности.

Dilutees Неквалифицированные рабочие, нанимаемые для выполнения работы, ранее выполнявшейся обученными и квалифицированными работниками.

DISC test Психологический тест, разработанный на основе обследования американских солдат в 1920-х гг. Он направлен на выявление четырех базовых аспектов характера тестируемых субъектов: степени доминирования — dominance, влияния (силы побуждения) — influence, подчинения — submission и уступчивости — compliance.

Discouraged worker Безработный, который остается без работы гораздо дольше, чем объективно необходимо, из-за депрессии, вызванной постоянными отказами на его обращения о приеме на работу; в конце концов он вообще прекращает искать работу, даже когда конъюнктура рынка труда существенно улучшается.

Discovery learning Подход к профессиональному обучению, который требует, чтобы обучаемый самостоятельно выявлял основные принципы и наилучшие методы выполнения своей работы.

Distributive negotiation Ведение переговоров о распределении частей фиксированного объема ресурсов.

Division of labour Разбивка работы на небольшие и простые операции, которые могут быть быстро выполнены неквалифицированным рабочим.

Double loop learning Метод обучения, ставящий под сомнение традиционные навыки выполнения работы, а также приемлемость конкретных нормативов и целей для данного вида работы.

Downsizing Сокращение численности персонала компании, как правило, в связи с добровольными (вследствие возраста) и принудительными увольнениями.

Dynamic adaptive testing Тесты на проверку умений, уровня развития интеллекта или прочих умственных способностей; сложность задаваемых вопросов автоматически повышается по мере того, как объект тестирования продолжает давать правильные ответы.

Employment Appeal Tribunal, EAT Суд, рассматривающий апелляционные жалобы на решения промышленных трибуналов и государственного уполномоченного по сертификации. В состав суда входят председательствующий — судья первой инстанции и двое заседателей, не являющихся профессиональными судьями. Полномочия суда ограничиваются только рассмотрением апелляций по вопросам права (но не по вопросам факта).

Element of competence В соответствии с NCVQ описание действий, поведения или результатов, которые должен быть способен продемонстрировать работник, знания или понимания того, что следует делать в конкретной производственной ситуации, чтобы иметь право претендовать на определенный уровень профессиональной опытности, сноровки.

Embezzlement Кража у работодателя.

Emolument Денежная компенсация в форме заработной платы, вознаграждения, гонорара, прибыли или других случайных выплат.

Employer-led standards Критерии оценки курсов профессионального обучения, устанавливаемые работодателями в конкретной отрасли или группе профессий, как правило, через посредство руководящих органов.

Empowerment Наделение работника правом принимать решения в четко определенных пределах, но при этом требующее, чтобы он принимал на себя полную ответственность за свои действия.

End-loaded wage agreement Достигнутое соглашение об оплате труда, предусматривающее относительно скромный размер ставки заработной платы при заключении соглашения с ее последующим существенным увеличением до конца периода соглашения.

Equality bargaining Обсуждение проблемы равных возможностей в процессе переговоров по заключению коллективного трудового договора, сопровождаемое усилиями руководства компании и профсоюзов принять коллективный договор, исключающий любую дискриминацию, и скорректировать существующие коллективные договоры, сделав их также недискриминационными.

Equity theory Подход к мотивации, предполагающий, что первичным фактором, влияющим на мотивацию, является личное мнение работника о том: (а) насколько справедливо руководство относится к его усилиям и вкладу в общее дело; (б) насколько это отношение отличается от отношения руководства к его коллегам по работе.

ERG (existence, relatedness and growth) theory Реструктуризация предложенной Маслоу иерархии потребностей, предполагающая разбивку потребностей на три категории: потребности существования (*existence needs*), потребности в родстве и связях (*relatedness needs*), потребности в росте (*growth needs*).

Ergonomics Анализ взаимоотношений между людьми на производстве и их физической рабочей средой и методов приспособления последней для удовлетворения потребностей работника и повышения его работоспособности.

Ethnic minority Группа людей, отличающихся от остальных совокупностью разделяемых всеми ее членами традиций, обычаев, убеждений

и характеристик, проистекающих из общего или предполагаемого общим прошлого, даже если эти отличия не являются биологически заданными.

Euro-executives Географически мобильные, знающие несколько европейских языков руководители европейского уровня, быстро адаптирующиеся к культуре любой европейской страны, знающие законы и практику бизнеса любой из стран Европейского союза.

Exchange theory Предположение, основанное на том, что структура межличностных взаимоотношений в первую очередь зависит от вознаграждений (например, комплиментов или жестов любви, восхищения) и издержек, к которым относятся унижения, упреки и т.д.), осуществляемых в процессе социального взаимодействия.

Executive search Использование внешних консультантов для поиска и ведения конфиденциальных переговоров с потенциальными кандидатами на высшие руководящие посты в организации.

Ex-gratia payment Приуроченная к какому-либо событию специальная выплата, не сопровождающаяся принятием на себя каких-либо обязательств со стороны ее получателя.

Exit interview Собеседование с работником непосредственно перед его увольнением с целью выявления причин его ухода позволит компании принять меры по предотвращению ухода других работников по аналогичным причинам.

Expectancy theory Один из подходов к мотивации, предполагающий, что поведение индивидуума определяется выбранными целями и тем, что, по его мнению, поможет ему в достижении этих целей.

Expert system Пакет компьютерных программ, имитирующих методы поиска решения проблем экспертом.

Face validity Свойство некоторых тестов по отбору персонала давать оценку качествам, непосредственно соответствующим должностям, на которые тестируются кандидаты (например, тест по отбору кандидата на обучение бухгалтерском учету может содержать вопросы, относящиеся к практическим финансовым ситуациям).

Facilitating questions Задаваемые в процессе собеседования вопросы, направленные на создание дружественной атмосферы. Примерами таких вопросов могут быть дружелюбные замечания в форме вопроса, общие вопросы, не относящиеся к работе, а также обобщение предыдущих комментариев в вопросительной форме.

Factor comparison method Подход к оценке сложности работы, в основе которого идентификация ряда общих признаков, свойственных разным должностям (например, умственные способности, требования к физическому состоянию и набор умений, уровень ответственности, условия работы).

False negatives Обучающиеся, которые получили отрицательную оценку в ходе проверки их прогресса в профессиональном обучении, но не из-за своей некомпетентности, а скорее из-за ошибок в процессе оценки. Ошибочно одобренные, напротив, это те, кто, пройдя курс профессионального обучения, получил положительную оценку, хотя по объективным показателям должен был провалиться.

Fast tracking Ускоренная система продвижения, в рамках которой некоторых работников направляют на обучение по индивидуальным программам профессиональной подготовки, планового накопления опыта работы и совершенствования управленческих навыков; затем перед ними ставят конкретные цели, достижение которых автоматически обеспечивает им продвижение по службе.

Faults analysis Исследование типичных ошибок, допускаемых работниками при выполнении определенных видов работ.

Featherbedding Использование наемными работниками такой практики работы, которая ведет к раздуванию штатов и/или сокращению выпуска продукции.

Felt fair methods В противоположность аналитическим методам это — методики оценки сложности работы, применяемые при создании категорий обязанностей работников.

Field review Метод оценки выполнения работы, основанный на том, что работник кадровой службы проводит серию интервью с руководителями департаментов и подразделений компании о качестве работы их подчиненных, а затем составляет оценочное заключение (вместо того, чтобы руководители департаментов и подразделений делали это сами).

Flexibility agreement Коллективный договор, согласно которому работники в соответствии со своими возможностями соглашаются выполнять все указания руководства в обмен на право профсоюзов участвовать в принятии руководством решений о внедрении гибкой производственной практики.

Forced-choice rating scale Метод оценки выполнения работы путем выбора из каждых двух утверждений варианта, наиболее верно оценивающего эффективность работы аттестуемого.

Force field analysis Выявление элементов, препятствующих переменам в организации.

Formative assessment Оценка выполнения задания с использованием показателей, обеспечивающих обучаемому обратную связь, что позволяет ему скорректировать допущенные ошибки и устранить недостатки.

Four Cs model of human resources management Модель 4С. Подход к HRM, который подчеркивает важность всех лиц заинтересованных в организации, и ситуационных факторов: (а) рынка труда; (б) мотивации работников; (в) управленческого стиля; (г) технологий, используемых в производстве. Эффективность политики в области HRM оценивается по четырем параметрам — 4С: commitment (обязательства, преданность), competence (компетентность), congruency (согласованность), cost-effectiveness (эффективность с точки зрения затрат).

Frame of reference Все взгляды, мнения и психологические воздействия, определяющие восприятие индивидуумом событий и проблем.

Friend В трудовых отношениях — лицо, которое находится рядом с работником во время разбора руководством жалоб или дисциплинарного собеседования.

Frustration Чувство боли, душевные страдания, которые испытывает человек, которому не удалось достичь поставленных целей.

Functional analysis Средство определения норм производительности, применяемое в рамках Национальной системы профессионального обучения. В данном контексте понятие «функция» означает вид деятельности, описанный с точки зрения ожидаемых конечных результатов (например, обеспечение информацией или выполнение расчетов).

Functional job analysis Категоризация должностей в соответствии с двумя основными критериями: характером выполняемой работы (контакты с другими работниками, анализ данных, внешние условия работы и т.д.) и персональными качествами работника, считающимися необходимыми для успешной работы (способности, интеллект, темперамент и проч.).

Gatekeeper Сотрудник организации, осуществляющий сбор информации из внешних источников; путем изменения или сокрытия части собранной информации может оказать существенное влияние на решения, принимаемые организацией.

Generic skills Умения и навыки, широко применяемые в различных видах деятельности.

Genuine material factor Обоснованная причина, по которой мужчины и женщины получают неравную оплату за выполнение одинаковой работы.

Genuine occupational qualification Обоснованная причина для дискриминации работников одного пола в пользу работников другого пола или в пользу конкретной этнической группы при найме на работу (например, предпочтение, отданное китайцу, при приеме на место официанта в китайском ресторане).

Golden handcuffs Соглашения, заключаемые компанией с менеджерами из числа высшего руководства, ставящие условием выплаты высокого вознаграждения определенный срок их работы в компании. Цель подобного соглашения — предотвратить переманивание другими фирмами менеджеров высшего звена.

Grandfather system Практика оценки менеджером своих подчиненных, предусматривающая направление результатов оценки непосредственному руководителю менеджера для рассмотрения замечаний.

Grapevine Совокупность неформальных и неофициальных коммуникационных каналов, по которым в организации распространяются слухи, новости и сплетни.

Green labour Новички, выпускники или другие недавно принятые на работу сотрудники, еще не обладающие опытом работы.

Group cohesion Степень сотрудничества между членами группы, разделение ими общих целей, общих взглядов, мнений.

Group norms Разделяемые всеми членами группы взгляды на то, что представляет собой правильное поведение, как следует выполнять работу.

Guarantee payments Платежи, на которые могут претендовать работники на основании Закона 1978 г. о защите прав наемных работников (о консолидации) вследствие временного увольнения или принудительного отпуска максимальной продолжительностью до пяти дней в течение любого трехмесячного периода.

Half-life survival rate Средний период времени, в течение которого половина новичков, одновременно принятых на работу в компанию, увольняется из нее.

Halo effect Завышение оценки претендента на вакансию под влиянием какого-либо желаемого его качества (скажем, внешней физической привлекательности) заставляет специалиста, проводящего исследование, ошибочно предполагать, что претендент в равной степени обладает и другими необходимыми для работы качествами.

Harvard model То же самое, что и модель 4С (См. *four Cs model of human resources management*).

Hay-MSL method Техника оценки сложности работы, которая основана на разбивке работы на три базовых фактора: ноу-хау, нахождение решения проблем, ответственность (подотчетность).

Headhunting «Охота за мозгами». Образное название поиска кандидатуры на должность руководителя.

Hersey—Blanchard model Теория руководства, предполагающая, что менеджеры должны корректировать свой управленческий стиль в соответствии с опытом работы своих подчиненных, уровнем их возможностей и готовностью принимать на себя ответственность.

Hierarchy of needs По утверждению американского психолога Маслоу, это ранжированный порядок потребностей, которые индивидуум желает последовательно удовлетворить. Маслоу выделяет пять классов потребностей: физиологические, стремление к защищенности, к принадлежности, к уважению и самоактуализации.

Horizontal fast track Запланированная схема ротации должностей, обеспечивающая возможность работникам овладеть опытом работы на нескольких должностях одного и того же горизонтального уровня ответственности; позволяет в быстрые сроки освоить новые навыки и получить перспективу продвижения на высшие управленческие должности в компании.

House party method Метод отбора персонала, основанный на наблюдении за поведением претендентов и их обучением во время пребывания в оценочном центре.

Human resource accounting Систематическая оценка, анализ и учет затрат и выгод от найма и использования человеческих ресурсов (например, расчет затрат на наем и профессиональное обучение, оценка эффективности программ совершенствования персонала, исследование влияния на производство различных схем оплаты труда и проч.).

Hygiene factor Компонент рабочей среды, удовлетворительное состояние которого, как правило, не замечается работниками, тогда как неудовлетворительное может вызвать их демотивацию.

Impingement pay Дополнительная оплата труда работников, которые работают в период своего предусмотренного трудовым соглашением отпуска.

Incapability Причина для законного увольнения. Примерами неспособности могут быть некомпетентность, а также невозможность исполнять служебные обязанности по состоянию здоровья или вследствие травмы.

Indenture Специальный вид трудового соглашения для ученика.

Independent trade union Профсоюз, не контролируемый работодателем или не подлежащий вмешательству с его стороны.

Indirect discrimination Несправедливая незаконная дискриминация, расовая или по признаку пола, в результате выдвижения специальных требований к кандидату на вакантное рабочее место (например, если работодатель настаивает на том, что кандидат должен быть ростом шесть футов (ок. 180 см), что автоматически дискриминирует большинство женщин — претендентов на место.

Indirect labour Работники, которые не вносят непосредственного вклада в производство товаров. Примерами могут быть секретари, уборщицы, наладчики оборудования.

Individualism Предположение, что человек лучше всего работает, когда остается один на один с необходимостью действовать в собственных интересах.

Industrial engineering Применение к производственным операциям таких аналитических методов, как анализ рабочего времени, контроль качества, сетевой анализ и производственное планирование.

Industrial relations Совокупность правил, законов, практики и соглашений, регулирующих взаимоотношения в процессе труда между администрацией и организованными наемными работниками (через профсоюзы).

Industrial tribunal Состоящий из трех человек суд по разбору и разрешению производственных конфликтов (каждый из трех членов суда представляет интересы обеих сторон данной отрасли, т.е. ассоциаций работодателей и профсоюзов), который рассматривает дела, касающиеся незаконного увольнения, безопасности и охраны труда на производстве, нарушений законодательства о равных возможностях и прочих конфликтах, связанных с производством.

Information agreement Коллективное соглашение между руководством компании и профсоюзами, касающееся точного содержания и объема информации о компании, которое руководство обязуется раскрывать на регулярной основе по требованию представителей работников.

Initiating structure Стиль руководства, который подразумевает жесткий контроль за подчиненными и широкое применение разделения труда.

Inner directedness Личные качества, связанные с креативностью, индивидуализмом и независимостью.

Input-driven learning Обучение, проводимое по существующей программе с использованием направляющих методов обучения. Целью подобного типа обучения является то, что оно гарантирует обучаемым приобретение определенных знаний и/или возможностей.

Integrative negotiations Ситуация в переговорном процессе, когда обе стороны стремятся к достижению общего мнения.

Interactive video Учебный фильм, который показывает ситуации, стимулирующие межличностные коммуникации, а затем предлагает обучающемуся определить, как он будет решать заданные фильмом проблемы.

Interview funnel Метод проведения отборочного собеседования с кандидатами на вакансию; вначале задаются общие вопросы, постепенно тема задаваемых вопросов сужается; в конце концов они сводятся к специфическим вопросам, непосредственно касающимся предлагаемой работы и ее особенностей.

Intrinsic reinforcement В классическом и оперантном создании условных рефлексов — усиление, вызванное позитивными внутренними чувствами от выполнения конкретного вида деятельности.

Inventory, personal Тест, направленный на измерение персональных характеристик человека (например, интеллект, профессиональные интересы); отличается от обычных тестов тем, что не содержит системы оценок ответов, пропускающих или отклоняющих кандидата. Его целью является обеспечение тестируемым возможности выявить свои собственные сильные и слабые стороны.

Involuntary absenteeism Отсутствие работника на рабочем месте по объективным причинам (например, транспортные пробки из-за неблагоприятных погодных условий).

Ipsative tests Психометрические тесты, которые требуют от кандидатов отдавать предпочтение одному из нескольких альтернативных вариантов ответов, предлагаемых на каждый вопрос теста.

Item information Данные о работнике, включающие его биографию, уровень квалификации, сведения об оконченным им курсах профессиональной подготовки и проч.

Job characteristics model Способ оценки влияния расширения служебных обязанностей на мнение и поведение работника. Сначала психологические последствия намеченных мер по обогащению прогнозируются, а затем сопоставляются с фактическими изменениями в восприятии и отношении работника.

Job depth Уровни принятия решений и контроля над выбором методов работы, которыми пользуется работник при выполнении своих служебных обязанностей.

Job enlargement Наделение работника более широким кругом обязанностей приблизительно одинакового уровня сложности.

Job enrichment Наделение работника дополнительными обязанностями и/или более сложными и комплексными заданиями с целью сделать его работу более интересной и насыщенной.

Job evaluation Анализ основных характеристик должностей с целью их ранжирования; в основном касается элементов каждого вида работы, а не личных качеств тех, кто ее выполняет.

Joint consultation Собрание представителей руководства и работников для обсуждения вопросов, представляющих общий интерес; обмен информацией и мнениями с целью обеспечения руководству компании возможности принятия взаимно приемлемых решений. Следует обратить внимание, что представители работников не могут повлиять на процесс выработки управленческих решений.

Kaizen system Форма кружка качества, основанная на цикле «планирование—исполнение—проверка—воздействие».

Key time workers Рабочие, которых привлекают дополнительно в самое «горячее» время недели, месяца или года.

Kinaesthetics Изучение совокупности телодвижений, применяемых при выполнении работы.

Knowledge-based assessment Оценка знаний, которыми обладает обучаемый, а не его способностей применять эти знания в производственной ситуации.

Knowledge of results Обратная связь, предоставляемая обучаемому и касающаяся уровня эффективности его деятельности, знаний.

Labour stability index Показатель текучести кадров, представляющий собой долю численности работников со стажем более одного года.

Lead body Руководящий орган; состоит из представителей профессиональных органов, государственных министерств и ассоциаций работодателей конкретной отрасли или профессии. Его роль заключается в выработке критериев для оценки компетентности работников данной отрасли или профессии с целью введения системы профессионального обучения.

Lean production Процесс производства с минимальным уровнем отходов и максимальным качеством выпускаемой продукции. Примерами экономичного производства могут быть системы производства точно в срок, кружки качества, гибкие рабочие методы и широкое использование роботов.

Leapfrogging Постоянно растущие выплаты в виде вознаграждений работникам в различных отраслях, которых добиваются профсоюзы; в качестве основы своих требований используют более высокий уровень повышении вознаграждений в других отраслях.

Learned helplessness Ситуация, возникающая, когда индивидуум, долгое время остающийся без работы, приходит к выводу, что дальнейшие поиски работы бесполезны.

Learner-centred learning Обучение, имеющее целью дать обучаемому знания и умения, необходимые для работы.

Learning family, creation of Объединение обучения и рабочей практики в одну группу; дает возможность обучаемым освоить разные умения в пределах одного конкретного «семейства» (например, производство и сборка).

Learning organisation Компания, действующая в нестабильной среде, требующей регулярной корректировки производственных методов, вследствие чего компании приходится на постоянной основе проводить обучение своих служащих, чтобы обеспечить возможность внедрения новых систем.

Like work Выполняемые как мужчинами, так и женщинами виды работ, характеризующиеся существенным сходством в отноше-

нии содержания прилагаемых усилий, умений и знаний, необходимых для их выполнения.

Local collective bargaining Ведение переговоров о заключении коллективного договора, определяющего условия оплаты и труда на конкретных рабочих местах.

Lock-out Решение компании не допускать работников на рабочие места; как правило, в ответ на действия рабочих, выступивших против работодателя.

Lump labour Работники, которые предлагают свои услуги как индивидуальные предприниматели-субподрядчики, а не как наемные работники; использование их услуг освобождает работодателя от необходимости платить национальный страховой взнос и/или нести прочие предусмотренные законом обязательства.

Managerial grid Методика обучения руководителей; помогает определить свой управленческий стиль с целью улучшить эффективность управления.

Managerial ideology Убеждения некоторых менеджеров высшего звена управления, поддерживающие и узаконивающие их элитарный статус в организации.

Managerial prerogative Право менеджеров осуществлять руководство без вмешательства работников или их представителей; обоснуется тем фактом, что менеджеры являются представителями владельцев бизнеса.

Manifest need theory Предположение о том, что большинство человеческих нужд являются приобретенными, а не врожденными, и индивидуум осознает их только под влиянием окружающего его мира.

Maturity curve График среднего значения заработной платы различных групп работников относительно их среднего возраста; обеспечивает фирме возможность прогнозировать будущее состояние фонда заработной платы по мере увеличения возраста ее работников.

Measured day work Система начисления заработной платы, основанная на выплате фиксированной заработной платы за выполнение работником заранее установленной дневной нормы.

Mediation Попытки урегулировать промышленный конфликт при помощи третьей стороны, в задачу которой входит информирование обеих сторон о мнениях и требованиях друг друга.

Mentor Старший менеджер, помогающий, поощряющий и психологически поддерживающий подчиненного, к которому благосклонен, с целью обеспечить ему карьерный рост.

Merit rating Оценка деятельности работников физического труда и офисных работников.

Method study Анализ рабочих методов с целью упрощения порядка их выполнения и устранения дублирования усилий.

Methods time measurement Форма заранее определенной системы хронометрирования трудовых движений, за основу которой приняты таблицы нормативов времени, используемые для прогнозирования времени выполнения базовых операций с учетом различных вариантов состояния рабочей среды.

Modernism Термин, используемый для описания организации современного общества, исходящего из убеждений, что рациональное применение научных методов исследований способно решить проблемы этого мира.

Moonlighters Работники, которые одновременно занимают более чем одно место работы, при этом работодатель зачастую не знает, что его работник где-то дополнительно подрабатывает.

Motion study Анализ телодвижений человека, необходимых для выполнения конкретной работы.

Motivating factor По мнению Херцберга, что-либо, несущее ответственность за создание у человека чувства удовлетворенности работой в противоположность гигиеническому фактору. Примерами мотиваторов в теории двух факторов являются признание, интересная работа, ответственность, перспективы продвижения по службе.

Motor responses Движения конечностей и других частей тела, происходящие в результате раздражения, посылаемого мозгом.

Motor skills Умения, необходимые для повторяющейся ручной работы.

Multi-skilling Рабочие системы, в которых происходит регулярный обмен рабочими заданиями между работниками и совместное их выполнение. При этом ни один вид работы не выполняется исключительно одним исполнителем.

Multi-unionism Присутствие в организации нескольких профсоюзов, каждый из которых требует отдельных переговоров с ее руководством.

Mutuality agreement Соглашение между руководством и профсоюзами компании, предусматривающее обещание руководства не изменять ни один из аспектов методов или условий работы без согласия цеховых профсоюзных уполномоченных или других представителей профсоюза.

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) Государственный орган поддержания и внедрения общенациональных основ профессиональной квалификации и определения нормативов профессиональной компетенции.

National Executive Committee (NEC) Высший орган власти профсоюза. Согласно Закону 1984 г. о профсоюзах, каждый член Нацио-

нального исполнительного комитета профсоюза должен избираться всеми членами данного профсоюза.

Natural justice Минимальные стандарты справедливости, которыми должны руководствоваться работодатели при применении дисциплинарных мер к своим работникам в конфликтной ситуации. Примером может служить правило ознакомления обвиняемого с поступившей на него жалобой, что позволяет работнику уполномочить в качестве своего представителя третье лицо, не заинтересованное в деле и т.д. Одинаково применимы и для юридической, и для административной процедур рассмотрения конфликта.

Negligence Небрежное или недобросовестное отношение должностного лица к выполнению своих служебных обязанностей. Становится поводом для возбуждения судебного дела при наличии предмета ответственности должностного лица, нарушение им своих обязанностей, повлекшее причинение ущерба.

Networking, employment Организация бизнеса таким образом, что все работники работают дома, поддерживая связь друг с другом и головным офисом по телефону, компьютерной сети и разовыми посещениями.

Non-compliance award Присуждаемая промышленным трибуналом дополнительная компенсационная выплата незаконно уволенному работнику, которому работодатель отказал в восстановлении в прежней должности.

Normative approach to industrial relations Наилучший способ достижения порядка и стабильности в трудовых отношениях —наличие ясных и обязательных законов, применяемых ко всем сторонам, вовлеченным в трудовые отношения. Им заранее точно известно, чего от них ожидают, хотя при этом утрачиваются возможности проявления гибкости в ходе переговорного процесса.

Norm-based assessment Оценка обучаемого, основанная на сравнении его умений с умениями других обучаемых, а не на его способности успешно выполнить заранее поставленные задания.

Objective knowledge Знания, накопленные работником в процессе работы в конкретной компании; являются интеллектуальной собственностью компании-нанимателя, а не самого работника.

Occupational analysis inventory Метод изучения особенностей работы, который подразделяет условия и содержание работы на следующие категории: получаемая информация, умственная деятельность, наблюдаемое поведение, результаты работы, контекст работы.

Occupational personality questionnaire Тестирование с акцентом на профессиональные качества, а не на общие личностные характеристики.

Occupational standards Стандарты эффективности деятельности или качества, являющиеся общепризнанными для данной отрасли, профессии или организации по профессиональному обучению и необходимыми для успешного выполнения работы.

Official dispute Конфликт, официально санкционированный профсоюзом.

Open question Предложенный на собеседовании или при анкетировании вопрос, на который может быть дан любой ответ (без предложенных вариантов ответа).

Operant conditioning theory Предположение, основанное на том, что обучение происходит в основном через пробы и ошибки. В соответствии с этой теорией поведение, приводящее к получению вознаграждения, имеет тенденцию повторяться, и наоборот. Отсюда следует, что фактическое поведение рассматривается как определяемое с учетом ожидаемых последствий.

Organisational behaviour modification (OBM) Применение принципов теории условных рефлексов к решению организационных проблем.

Organisational climate (culture) Совокупность взглядов, норм, убеждений и перспектив, разделяемых большинством членов организации.

Organisational development Анализ адекватности организационных структур компании, коммуникационных сетей, системы власти и ответственности и т.д. и применение мер по их совершенствованию.

Organisational politics Переговоры и договоренности, которые имеют место между членами организации вследствие существования конфликтных интересов отдельных подразделений и сотрудников компании.

Originating application Форма документа, заполняемая работником, который считает себя обиженным и намеревается возбудить дело в промышленном трибунале.

Outplacement Помощь в трудоустройстве, предоставляемая компанией работникам, которых наметили к увольнению по сокращению штатов. Включает предоставление консультаций по развитию карьеры, информирование компаний-поставщиков и клиентуры о способностях и возможностях работника, а также психометрическое тестирование, направленное на выявление способностей работника к выполнению альтернативных видов работы.

Paired comparison method Техника оценки сложности работы, которая включает поэтапное сравнение характеристик нескольких видов работ вплоть до получения последовательной иерархии сложности видов работ.

Path-goal theory Теория руководства, предполагающая, что эффективное руководство требует, чтобы менеджеры объясняли подчинен-

ным смысл действий, которые они должны выполнять для получения различных видов вознаграждения (более высокой оплаты труда, продвижения по службе, доступа к программам обучения и т.д.).

Pay anomalies Существенные различия в уровнях вознаграждения различных профессиональных групп, работа которых тем не менее требует приложения аналогичных умений, усилий, ответственности, образовательного уровня и сферы принятия решений.

Pendulum arbitration Метод установления размера повышения оплаты труда; руководство и представитель профсоюза представляют свои разумные предложения по повышению оплаты труда в данном году третьей стороне — независимому арбитру. Он по своему усмотрению выбирает один или другой вариант; сторонам не позволено вмешиваться в этот процесс, а решение арбитра является обязательным для обеих сторон.

Perception Психические процессы, через посредство которых индивидуумы интерпретируют такие чувственные раздражители, как свет, звук, запах, вкус и т.д.

Performance appraisal Анализ недавних успехов и промахов работника, его слабых и сильных сторон и принятие решения о его годности для продвижения или дальнейшего обучения.

Performance-based assessment Оценка знаний обучаемого, его умений и компетентности при выполнении заданий, основанных на практике реальной работы.

Performance criteria Сформулированные национальной системой профессионального обучения Великобритании определения уровней квалификации в элементах компетентности. При этом понятие «критерии» относится скорее к результатам (т.е. к тому, что обучаемые должны уметь делать), а не к процессу обучения.

Peripheral workers Случайные (второстепенные) работники, а также те, кто занят неполный рабочий день или временно, прием и увольнение которых диктуется текущими потребностями компании.

Person culture Культура, существующая внутри конкретной организации и предназначенная для удовлетворения потребностей её членов. Примерами подобных организаций могут быть товарищества, консалтинговые фирмы, профессиональные организации.

Person specification Письменное описание идеального кандидата на вакантное место.

Personal contract Соглашение об условиях работы и оплате труда отдельного работника, составленное в результате переговоров между компанией и работником (в противоположность коллективному трудовому договору).

Personal effectiveness Аспекты профессиональной компетентности, определяемые личными качествами работника, нежели его знанием работы (например, зрелость, инициативность, самоуверенность).

Personality Совокупность мнений, взглядов, убеждений, ценностей, мотивов, предрасположенности индивидуума, его умственное развитие и прочие личностные характеристики.

Pickets Бастующие работники, стоящие у входа на предприятие своей компании с целью убедить своих коллег по работе не приступать к работе.

Plant bargaining То же, что и заключение коллективного трудового договора на местах.

Pluralism Мнение, заключающееся в том, что наилучшим способом избежать производственных конфликтов является признание, что обе стороны трудовых отношений (руководство компании и ее персонал) изначально имеют конфликтные интересы, следовательно, требуются официальные процедуры для разрешения неизбежно возникающих споров и несогласий.

Post-Fordism Изменения рабочих методов, вызванные сдвигом от стандартизированного массового производства в сторону производства по индивидуальным заказам для отдельных рыночных ниш с использованием технологий гибких соглашений, управления всеобщим качеством, а также использованием труда неосновных работников.

Postmodernism Предположение, заключающееся в том, что сегодняшний мир настолько отличен от мира вчерашнего, что между тем, что было в прошлом, и тем, что может случиться в будущем, могут существовать лишь незначительные взаимосвязи.

Power Умение изменять взгляды или поведение других людей. Власть может принадлежать как неформальным, так и официальным лидерам.

Power culture Организационная культура, в основе которой имеется единственное обладающее всей полнотой власти лицо, как например, в малой компании, только-только начинающей расширение своего бизнеса. В рамках такой культуры имеется всего несколько правил и процедур, все важные решения принимаются ограниченным числом людей, при этом используются прецеденты.

Predetermined motion time (PMT) system Методика изучения трудовых движений, основанная на предположении, что каждый вид работы можно подразделить на стандартные телодвижения, для которых уже установлена средняя скорость выполнения.

Predictive validity Желательное свойство теста на отбор персонала, гарантирующее, что кандидаты на вакансию, показывающие наи-

более высокие результаты тестирования, будучи принятыми на работу достигают в работе успехов.

Pre-hearing assessment Заседание промышленного трибунала, созываемое в случае, если поверхностный анализ ситуации и фактов показывает, что одна из сторон может проиграть дело. Целью этой процедуры является предупреждение соответствующей стороны, что ее дело является бесперспективным.

Preliminary hearing Заседание промышленного трибунала, созываемое для того, чтобы установить правомочность слушания дела (например, в ходе такого заседания выясняется, имеет ли незаконно уволенный работник достаточный стаж работы в компании, чтобы получить право на подачу жалобы в индустриальный трибунал).

Prescribed diseases Заболевания (производственные травмы), вызванные работой в неблагоприятных условиях; заболевшие автоматически приобретают право на государственное пособие.

Primary group Группа, участники которой регулярно находятся в непосредственном контакте друг с другом.

Primary mental abilities Такие аспекты интеллекта, как пространственное представление, способность к счету, память, способность рассуждать, скорость восприятия, способность к беглой связной речи.

Principal executive committee Ключевой комитет в руководстве профсоюза, облеченный правом принятия решений. Согласно Закону 1984 г. о профсоюзах любой имеющий право голоса член основного исполнительного комитета может быть избран только голосованием полного состава профсоюза.

Proactive inhibition Ситуация, возникающая когда приобретенные ранее навыки и умения человека препятствуют освоению новых умений (например, тот, кто научился печатать двумя пальцами, может испытывать трудности при освоении «слепого» метода машинописи). См. *retroactive inhibition.*

Procedural agreement Одобренные обеими сторонами процедуры, касающиеся правил, методов и органов, которые следует использовать и привлекать в процессе разрешения конфликтов между работодателями и профсоюзами.

Process theories Теории мотивации, изучающие процесс мышления, лежащий в основе индивидуальной склонности человека к проявлению того или иного поведения.

Productivity bargaining Переговоры между работодателем и профсоюзами относительно введения радикальных изменений рабочих

методов в обмен на пакет мер по увеличению оплаты труда в зависимости от результатов работы.

Product skills Навыки и умения, поддающиеся количественному измерению (например, умение печатать со скоростью 40 слов в минуту). Это понятие противоположно по значению понятию «нематериальные умения», например организационные способности.

Profile information Сведения, почерпнутые из личного дела работника с целью установления основных характеристик служебных обязанностей различных должностей, занимаемых работником.

Programmed learning Обучающие материалы, представляющие изучаемый предмет небольшими разделами (темами), после которых приводится серия вопросов на закрепление усвоенной информации; причем переходить к более сложной теме следует только ответив на все вопросы.

Progressive discipline Все возрастающие по жесткости меры воздействия на провинившихся работников за постоянные опоздания на работу, несанкционированное отсутствие на работе, за выполнение работы на уровне ниже предусмотренного (брак) и т.д.

Protective award Выплата заработной платы за период продолжительностью более 90 дней, назначаемая индустриальным трибуналом работникам, профсоюзы которых направили жалобу на то, что компания-работодатель не выполнила всех законодательных обязательств при объявлении об увольнении работника по сокращению штатов.

Psychological contract Неформальное взаимопонимание между наемным работником и руководством компании-работодателя и неписаные правила обращения компании с работником и его отношения к руководству.

Psychometric tests Тесты, призванные выявлять психологические характеристики претендентов на вакансии или работников. Примерами могут быть тесты на развитие интеллекта, на личностные характеристики, а также тесты на выявление инструментов мотивации.

Psychomotor skills Навыки, которые требуют координации умственных процессов и физической деятельности.

Quality champion Пользующийся влиянием и уважением в коллективе работник, выбранный руководством в качестве чемпиона в области управления качеством. Его могут приглашать для участия в процессе внедрения систем работы и решения возникающих при этом проблем.

Quality circle Дискуссионная группа работников, которые периодически встречаются для обсуждения, анализа и разрешения трудно-

стей в области контроля качества продукции и производственного процесса.

Quality of working life Совокупность всех факторов, обеспечивающих удовлетворенность работой. Детерминантами качества являются условия работы, степень вовлеченности в выработку управленческих решений, межличностные взаимоотношения с коллегами, а также организационный климат в организации-работодателе.

Range statements Описание видов деятельности, процессов, оборудования и обстановки, к которым приложимы составляющие компетенции.

Ranking system Неаналитический метод оценки сложности работы, основанный на попытке оценить всю работу в целом, вместо количественного измерения составляющих ее элементов.

Rating, work study Субъективное мнение специалиста по анализу рабочего времени об усилиях, затрачиваемых работником при исполнении своих служебных обязанностей.

Receptor processes Механизмы, посредством которых индивидуумы воспринимают намеки и стимулы, поступающие из внешней среды.

Recognised trade union Любой независимый профсоюз, с которым работодатель готов вести переговоры по вопросам занятости. Получив статус признанного, профсоюз приобретает и некоторые законные права (например, назначать представителей по охране труда).

Record of achievement Документ, выдаваемый образовательным учреждением выпускнику, с перечнем его результатов и достижений как на занятиях, так и в процессе производственной практики, в том числе в тех видах деятельности, по которым официальных экзаменов не проводилось.

Red circling Практика сохранять установленную ставку оплаты труда тем работникам, чья работа в ходе оценки сложности оказалась менее сложной, чем считалось ранее. Однако работникам, пришедшим им на смену, будет установлена более низкая ставка, соответствующая реальной сложности работы.

Re-engineering Радикальное изменение всех бизнес-процессов с целью повышения их эффективности. Устаревшие системы полностью заменяются новыми, что в корне отлично от простых попыток автоматизации и ускорения существующих методов выполнения работы.

Reference group Неформальная группа, относительно которой индивидуум оценивает свои взгляды, убеждения, чувства и поведение.

Reinforcements Вознаграждение (положительное усиление) и наказание (отрицательное усиление), которые мотивируют работников демонстрировать желаемое поведение.

Reliability of assessment Степень, в которой конкретный метод оценки, применяемый различными специалистами, дает последовательные результаты на протяжении длительного времени.

Reliability of selection tests Степень, в которой тесты по отбору персонала дают последовательные результаты при многократном повторении тестирования различных групп претендентов.

Repetitive strain injury Заболевания верхних конечностей (например, подверженность судорогам или артрит), возникающие вследствие длительной работы за клавиатурой компьютера.

Reportable accidents Аварии, приведшие к гибели или более чем трехдневному отсутствию работника в результате травмы. Согласно закону информация о подобных авариях должна быть передана уполномоченному Комиссии по вопросам охраны здоровья и труда.

Respondent Работодатель, защищающийся в промышленном трибунале.

Retroactive inhibition Тормозящее влияние, которое могут оказать новые навыки и умения на способность обучаемого применять ранее изученные методы работы.

Role Целостная и самоподдерживаемая совокупность примеров поведения лица, занимающего определенное общественное положение.

Role culture Организационная культура, базирующаяся на высокобюрократических правилах и порядках.

Safety officer Менеджер, назначаемый компанией ответственным за обеспечение соблюдения техники безопасности и охрану здоровья на производстве.

Safety representative Назначаемый из числа работников профсоюзом представитель, на которого возлагаются обязанности заниматься вопросами техники безопасности и охраны труда на рабочих местах. В их число входят инспекция производственных помещений, рабочих мест, сотрудничество с внешними инспекторами, а также расследование случаев возникновения аварий, угроз здоровью и опасных происшествий.

Salary attrition Экономия на издержках в результате намеренного отказа от замены уволившегося высокооплачиваемого специалиста.

Secondary actions Действия против предпринимателей или администрации (например, пикетирование), объектом которых выступают компании (поставщик или основная клиентура работодате-

ля), непосредственно не участвующие в производственном конфликте.

Secondary rewards Формы вознаграждения, связанные с результатами труда, — признание, удовлетворенность работой, общественное одобрение, повышение оплаты и т.д.

Self-actualisation Потребность реализации собственного потенциала на максимальном уровне; высший уровень потребности, испытываемой человеком.

Self-managed learning Курсы профессионального обучения, на которых обучаемые сами выбирают, что именно им следует изучать, а затем вместе с инструктором курсов определяют методы изучения.

Shamrock form of organisation Организационная система, основанная на наличии трех основных групп наемных работников: основные работники, неосновные работники, внешние субподрядчики, привлекаемые на контрактной основе.

Shop steward Профсоюзный уполномоченный на местах (в цехе, подразделении).

Single loop learning Профессиональное обучение работника, позволяющее ему применять существующие методы выполнения работы.

Single status Ситуация, при которой все работники компании, начиная с руководства и кончая простыми рабочими, пользуются общей столовой, общей парковкой и имеют равный доступ к схемам пенсионного обеспечения и прочим дополнительным льготам.

Single table bargaining Переговорная ситуация при заключении коллективного договора, когда условия работы и уровень оплаты труда для всех работников в пределах одной категории занятости (например, для всех работников физического труда) устанавливаются единым порядком.

Single-union agreement Признание администрацией компании только одного профсоюза как контрагента для ведения переговоров о заключении коллективного трудового договора.

Situational interview Собеседование с кандидатом на вакантную должность, содержащее вопросы о том, какие действия он стал бы предпринимать при возникновении конкретных производственных ситуаций (инцидентов) в ходе выполнения служебных обязанностей в случае занятия вакансии.

(Sixteen) 16 PF test Широко используемый тест на выявление личностных характеристик, предполагающий наличие в пределах тематики теста 16 кластеров поведенческих факторов (например, эмоцио-

нальная устойчивость, развитость ума, восприимчивость, напористость и т.д.).

Skill Способность компетентно выполнять работу, как правило, предусматривающая скоординированную последовательность умственной и физической деятельности.

Skills analysis Наблюдение за методами работы опытного и знающего работника с целью использовать их в качестве основы для профессиональной подготовки других работников.

Skills inventory Перечень всех квалификаций, уровней компетентности и опыта, которыми обладает рабочая сила компании, составляемый с целью информирования администрации компании о том, какие альтернативные виды деятельности могли бы выполнять ее нынешние штатные работники.

Skittle effects Последствия обучения одной группы работников для другой связанной с ней группы. Например, профессиональное обучение работников физического труда влечет за собой необходимость обучения и их мастеров, а это, в свою очередь, может потребовать обучения и менеджеров среднего звена.

Soft criteria Критерии субъективных суждений кадрового работника в процессе отбора персонала, которые в противоположность жестким критериям не требуют фактического подтверждения.

Spearhead negotiator Участник делегации на переговорах, который берет на себя роль выразителя мнений делегации и, как правило, стремится к доминированию в переговорном процессе.

Special compensation Форма компенсации, присуждаемая промышленным трибуналом незаконно уволенному работнику за участие или отказ от участия в работе профсоюзов.

Spent conviction Правонарушение, о котором человек имеет право не сообщать своему потенциальному работодателю в связи с прошествием определенного срока после его освобождения из исправительного учреждения или после взыскания с него штрафа.

Staff association Ассоциация наемных работников одного работодателя, не являющаяся профсоюзом и сформированная с целью представлять интересы работников перед администрацией компании.

Stakeholder Лицо или группа лиц, имеющих особые права и интересы в функционировании бизнес-предприятия.

Standard time Период времени, необходимый компетентному, опытному и мотивированному работнику для выполнения производственного задания с учетом возможных сбоев и промедления, а также необходимого отдыха работника.

Status congruence Согласованность мнений участников группы относительно статуса каждого из них в данной группе.

Stereotyping Приписывание индивидууму ряда характеристик, считающихся типичными для общественной группы, к которой он принадлежит.

Substantive agreement Соглашение в рамках коллективного трудового договора, регламентирующее порядок и размер оплаты труда, часы работы, порядок предоставления отпусков или прочие условия работы.

Summary dismissal Увольнение без предварительного уведомления.

Summative assessment Оценка достижений обучаемого с целью регистрации результата обучения для получения, например, сертификата или вознаграждения, а не для того, чтобы помочь ему оценить свои сильные и слабые стороны и улучшить свою работу.

Sunlighter Лицо, добровольно продолжающее трудиться полный рабочий день по достижении возраста, дающего право выхода на пенсию.

Superannuation schemes Схема пенсионного обеспечения, предусматривающая выплату около 6% размера заработной платы работника в специальный централизованный фонд.

Synchropay Предлагаемая (но так никогда и не применявшаяся) мера для устранения возможности «чехарды» (*leapfrogging*). Согласно ей переговоры профсоюзов с работодателями во всех отраслях, касающиеся размера оплаты труда на текущий год, должны проводиться одновременно, в один и тот же день.

Systematic training Термин, используемый для описания логического, аналитического подхода к профессиональному обучению, включающего выявление потребностей в обучении, планирование и реализацию учебных программ с последующим тщательным измерением эффективности учебных курсов.

Task and finish system Система оплаты труда с фиксированным вознаграждением, но при этом работник может покинуть работу, выполнив данное ему производственное задание (как поступают дворники и муниципальные сборщики мусора).

Task culture Организационная культура, ориентированная на выполнение задания, проекта, работы; характеризуется проявлением гибких подходов, идеальной реакцией на постоянные изменения, высокой степенью удовлетворенности персонала своей работой, а также значительной сплоченностью членов организации.

Team spirit Высокий уровень мотивации в группе, возникающей благодаря преданности своей компании, сплоченности группы, эффективному руководству и широкому сотрудничеству между членами группы.

Theory X and theory Y Два противоположных предположения о поведении работников, которые соответственно поддерживают менеджеры. Теория X предполагает, что работник изначально ленив, не любит свою работу и его можно заставить работать только с помощью жесткого контроля и угроз. Теория Y предполагает, что работник изначально трудолюбив и надежен, на него можно положиться, он адекватно мотивирован и не нуждается в постоянном жестком контроле.

Theory Z Термин для обозначения японского подхода к менеджменту, предложенный В. Оучи. Подход включает долгосрочное трудоустройство в компании (иногда пожизненное), продвижение по старшинству, интенсивную социализацию новичков, ориентированность на производственные результаты, участие работников в процессе выработки управленческих решений, большую заботу о качестве продукции.

Threshold agreements Соглашение о заработной плате, предполагающее заранее определенное автоматическое повышение заработной платы, если инфляция начинает превышать зафиксированный уровень.

Time span of discretion method Методика оценки сложности работы, которая соотносит вознаграждение работника с периодом времени между проверками или оценками его работы. Чем дольше этот промежуток, тем большим считается уровень ответственности, возложенной на работника на данной должности.

Total loss control Подход к предотвращению аварий и последующих материальных потерь; предполагает систематический анализ потенциальных угроз, тренировки по технике безопасности, проверку безопасности производства, проверку рабочих мест, разработку порядка распространения информации о происшествиях.

Total quality management Интеграция практических методик контроля качества (инспекция, исследование образцов и т.д.) во всеобщую стратегию компании и ее тактику с целью создания организационной культуры, которая порождает стремление к постоянному улучшению качества продукции.

Trade dispute Конфликт между работодателем и наемными работниками, имеющий иммунитет против гражданской ответственности, т.е. против рабочих или профсоюзов, вовлеченных в конфликт, не могут быть выдвинуты обвинения в нарушении трудового договора или сговоре о нарушении условий договора.

Training and Enterprise Councils Организованный государством совет, в который входят представители местного бизнеса, для определения потребностей в профессиональном обучении в различных

географических районах и организацией обучения на базе местных учебных заведений (местных колледжей).

Training for stock (speculative training) Профессиональное обучение, проводящееся в ожидании роста спроса на новые умения и навыки и/или в ожидании циклических спадов и подъемов экономики.

Transactional leadership Стиль руководства, в основе которого предоставление подчиненным ресурсов, необходимых для работы, и оказание помощи в выполнении их обязанностей.

Transfer of learning Способность переносить опыт и знание из одной рабочей ситуации в другую. Например, тому, кто освоил одну из компьютерных программ редактирования, легко доступны и другие редакторские программы.

Tripartism *Положение, заключающееся в том,* что Британский конгресс тред-юнионов, Правительство и Конфедерация британской промышленности должны совместными усилиями определять характер политики в области национальных трудовых отношений (и, весьма вероятно, экономической политики).

Triple I organisation Обучающая организация, основанная на идеях, информации и разуме (отсюда и три I — ideas, information, intelligence. — *Прим. пер.*)

Two-factor theory Теория мотивации, делающая различие между мотиваторами и гигиеническими факторами.

Two-way communications Коммуникации, предусматривающие ответные сообщения.

Unconditioned stimulus Стимул, естественным образом провоцирующий *реакцию (например,* вид еды вызывает у голодной собаки обильное слюнотечение).

Unfair dismissal Увольнение, условия которого подпадают под действие Закона 1978 г. о защите прав наемных работников (о консолидации), т.е. увольнение по причинам, иным, чем некомпетентность, массовое сокращение штатов, крупный проступок и др.

Union density Доля работников — членов профсоюза на конкретном предприятии, в компании или в отрасли.

Unit of competence Совокупность элементов компетентности в рамках национальной системы профессионального обучения.

Unitarism Убеждение, что администрация компании и ее наемные работники имеют единые интересы и общие цели, позволяющие им работать как одна команда.

Utility analysis Расчет затрат и выгод применения технологий отбора персонала с целью сопоставления эффективности различных стратегий найма сотрудников.

Vertical loading (job enlargement) Термин для обозначения повышения разнообразия должностных обязанностей.

Vestibule training Подготовка, проводящаяся в специально оборудованном помещении, воспроизводящем реальные условия работы.

Vicarious liability Правовая доктрина, требующая от работодателей принятия на себя ответственности за нарушения трудовых договоров, общего или статутного законодательства, совершенные работниками при выполнении служебных обязанностей.

Victimisation Несправедливое обращение с работником вследствие того, что он подал жалобу на ущемление его законных прав или помог своему коллеге по работе подать такую жалобу.

Voluntarism Философия трудовых отношений, декларирующая полную свободу работодателей и профсоюзов в вопросе заключения коллективных трудовых договоров и не ставящая этот процесс в рамки закона.

Wage drift Тенденция к росту заработной платы на местном уровне по сравнению с минимальным размером, определенным для данной отрасли в национальном масштабе ассоциациями работодателей и объединениями профсоюзов.

Wage-effort bargain Представление работника о количестве выполненной работы за оговоренную ставку заработной платы.

Wastage curve График, показывающий долю увольняющихся работников компании в различных возрастных категориях.

Whistleblowing Практика оповещения работником правоохранительных и контролирующих органов о случаях нарушения трудового законодательства или ненадлежащих действиях нанимающей его организации.

Work-factor method Метод изучения трудовых движений, анализирующий время, требуемое для выполнения операции и состоящее из времени, затраченного на телодвижения работника, его хождения, необходимое ручное управление и на преодоление возникающего сопротивления.

Work-profiling system Метод составления требований к кандидату на вакантную должность, в основе которого ответы на вопросы, предложенные теми, кто уже работает в этой должности..

Work to rule Отказ работника выполнять какие-либо дополнительные служебные обязанности, не предусмотренные его трудовым договором.

Wrongful dismissal Увольнение без предварительного предупреждения или с нарушением статьи трудового договора с работником.

Zero-sum bargaining Ситуация в процессе переговоров, когда обе стороны идут на уступки в такой степени, что общий счет их выигрышей и проигрышей сводится к нулю.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие научных редакторов перевода 5
Предисловие 8

Часть первая
Основы управления человеческим ресурсами 9

1 Сущность управления человеческими ресурсами 10

Введение *10* Модель 4С в управлении человеческими ресурсами *20* Практические аспекты работы с персоналом *24* Современные тенденции *35*

2 Лидерство и участие 42

Неформальные и официальные лидеры *42* Изучение лидерства *44* Эффективное руководство *48* Участие *54*

3 Группы 69

Поведение рабочих групп *69* Формирование и развитие групп *74* Работа в команде *79* Роли *86*

4 Мотивация в процессе работы 90

Мотивация *90* Потребности и их удовлетворение *92* Потребность в достижении *96* Теория ожидания *101* Гигиенические факторы *103* Расширение объема работы *109*

5 Теории научения и обучение 117

Введение *117* Обучение человека *120* Перенос знаний *128* Обучение и организации *130*

6 Изменения и коммуникации 135

Коммуникации *135* Перемены *141* Хаотические изменения *151* Новые методы производственной практики *153*

Часть вторая
Факторы влияния на поведение работника 159

7 Индивидуальные различия 160

Введение *160* Проверка уровня интеллектуального развития *162* Индивидуальность *166* Тесты на выявление способностей и умений *172* Оценка валидности тестов *175* Гендерные и этнические различия *177*

8 Влияние психологических и физических факторов 181

Усталость *181* Стресс *182* Несчастные случаи на работе *189* Эргономика *191* Рабочая среда *192* Безопасность *194* Условия работы *201* Единый статус *206* Предложения *208* Справедливость *210*

9 Прочие факторы влияния на поведение работников 213

Гибкость *213* Использование временных и занятых неполный рабочий день работников *221*

Часть третья

Практические аспекты управления человеческими ресурсами 229

10 Планирование человеческих ресурсов 230

Природа планирования человеческих ресурсов *230* Текучесть рабочей силы *238*

11 Кадровые записи и статистика 244

Кадровые записи *244* Закон 1984 г. о защите данных *247* Статистика *250*

12 Анализ особенностей работы и квалификационные требования 252

Анализ особенностей работы *252* Квалификационные требования *254* Нормы производительности *256* Персональные требования к работнику *258*

13 Оценка сложности работы 261

Базис оценки сложности работы *261* Методики *264*

14 Заработная плата и оклад 276

Структура заработной платы *276* Оплата по результатам труда *277* Законодательство о заработной плате *281* Структура оклада *282* Прочие положения законодательства об оплате труда *289*

15 Набор и отбор персонала 292

Набор персонала *292* Отбор персонала *301* Дискриминация в процессе занятости *312* Эффективность привлечения и отбора работников *318*

16 Проведение собеседования 321

Отборочное собеседование *321* Оценка *326* Групповые собеседования *329* Консультативное собеседование *336* Дисциплинарное собеседование *338*

17 Аттестация работников 341

Традиционные методы аттестации *341* Управление методом оценки эффективности *349* Оценочные центры *351*

18 Продвижение, перевод, понижение в должности, выход на пенсию 353

Продвижение *353* Перевод на другую должность *354* Понижение в должности *356* Выход на пенсию *356*

19 Уход по собственному желанию и увольнение 359

Контракт о работе по найму *359* Уход по собственному желанию *361* Увольнение *362* Увольнение по сокращению штатов *368*

20 Взаимоотношения с наемными работниками 373

Профсоюзы и работодатели *374* Процедура разрешения трудовых споров *385* Правовые органы *389* Закон о внутрипроизводственных отношениях *391*

21 Управление и принципы обучения персонала 402

Систематический подход *402* Структура обучения *406* Проверка действенности и оценка *410* Управление процессом обучения *411*

22 Методы профессионального обучения 418

Выработка адекватного отношения *418* Обучение профессиональному умению *420* Освоение знаний *428* Повышение квалификации руководящих кадров *435*

Часть четвертая
Международный опыт 441

23 Профессионально-техническое обучение и повышение квалификации управленческих кадров 442

Профессиональное обучение *442* Национальные различия *451*

24 Взаимоотношения с наемными работниками в странах Западной Европы 479

Введение *479* Участие работников *488* Национальные различия *497*

25 Практика управления персоналом в странах Европейского союза 503

Основные принципы *503* Менеджеры, работающие за рубежом *507* Правовые обязательства *512* Социальные основы *516*

26 Практика управления человеческими ресурсами в разных странах 521

Управление человеческими ресурсами в странах Европейского союза *522* Условия найма *535* США *541* Управление человеческими ресурсами в Японии *545*

Приложение 1 **Пример квалификационных требований** 549

Приложение 2 **Пример аттестационной шкалы оценок** 552

Приложение 3 **Примеры схем оценки сложности работы** 555

Приложение 4 **Словарь основных терминов и понятий** 562

Переводное издание

Х.Т. Грэхем,
Р. Беннетт

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Редактор *Л.В. Речицкая*
Корректор *Г.Б. Костромцова*
Оригинал-макет *Т.А. Савкиной*
Оформление художника *В.А. Лебедева*

Лицензия серия ИД № 03562 от 19.12.2000 г.
Подписано в печать 4.04.2003 (с готовых ps-файлов)
Формат 60x88 1/16. Усл. печ. л. 37,5. Тираж 5 000 экз. Заказ № 140

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»
Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел. (095) 194-00-15. Тел/факс (095) 194-00-14
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано во ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 5-238-00518-0

9 785238 005188 >

ЮНИТИ
UNITY

Учебная литература для вузов



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина

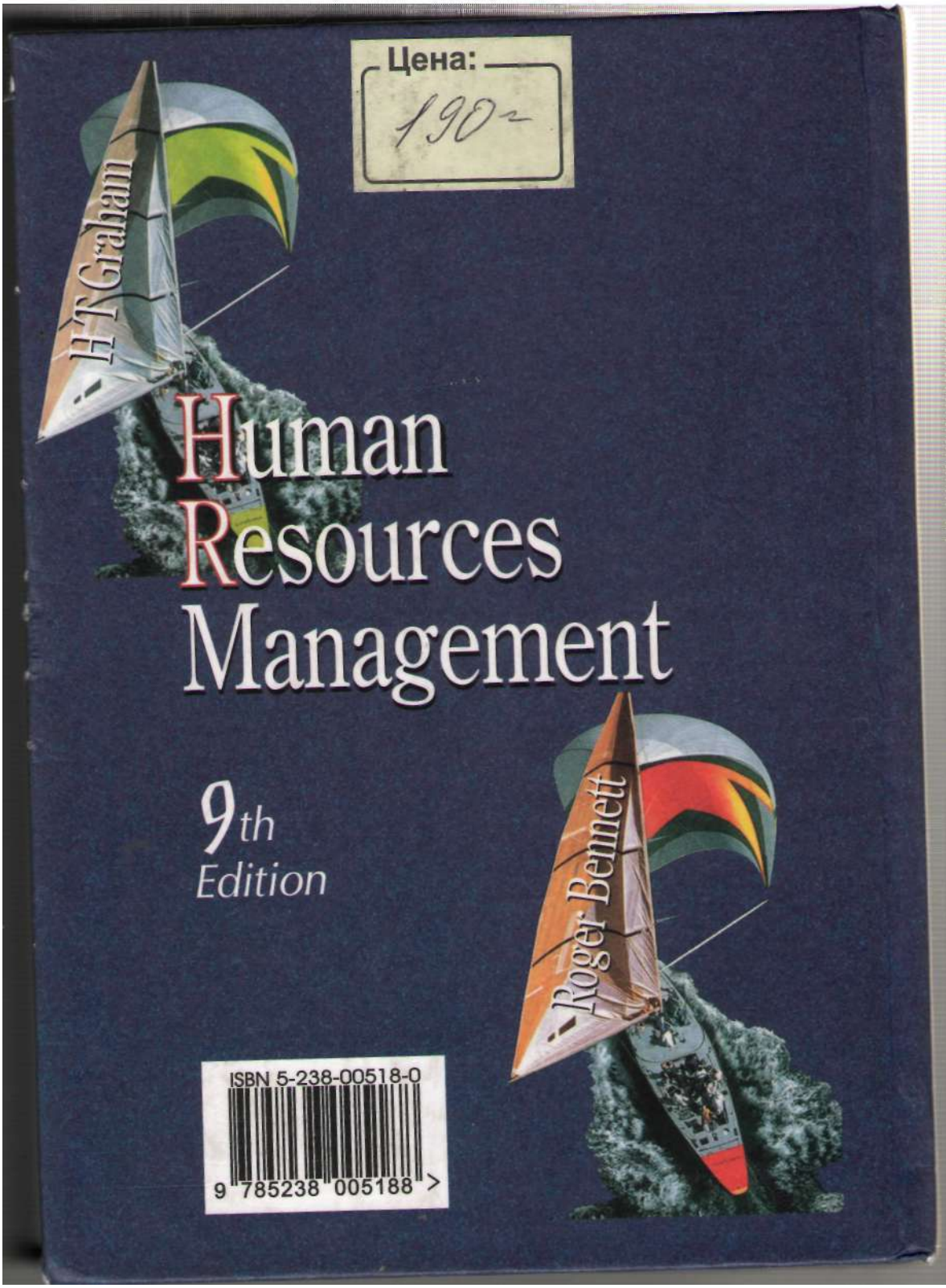
Учебник для вузов. 560 с. 2-е изд.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные подходы к работе с персоналом в современных условиях (командный менеджмент, контрактация ответственности, антикризисное управление). Рассматриваются основы организации управления, концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом. *Проблемы управления персоналом рассматриваются с учетом специфики организационной культуры, фаз жизни организации.*

Второе издание дополнено конфликтологическими основами кадрового менеджмента и корпоративным PR.

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел.: (095) 194-00-15. ***Тел./Факс:*** (095) 194-00-14
www.unity-dana.ru ***E-mail:*** unity@unity-dana.ru


Цена:
190-
H T Graham
Human Resources Management
9th Edition
Roger Bennett
ISBN 5-238-00518-0
9 785238 005188 >