

Шертаева К.Д., Мамытбаева К.Ж., Жанбырбаева А.Д.

# **Управление персоналом**

Репозиторий ЮЖМА

Шымкент, 2018

Южно-Казахстанская медицинская академия

Шертаева К.Д., Мамытбаева К.Ж., Жанбырбаева А.Д.

# Управление персоналом

Учебное пособие

Шымкент, 2018

УДК 615.1(075.8)

ББК 65.290-2

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

**Сагиндыкова.Б.А.**- Заведующая кафедрой технология лекарств ЮКМА д.фарм.н., профессор

**Тулемисов.С.К** - доктор (PhD) философии, генеральный директор ТОО «Жанга Шипа»

ГОО Шертаева К.Д., Мамытбаева К.Ж., Жанбырбаева А.Д.

Управление персоналом – Учебное пособие. – Шымкент. – 2018.- 121стр.

ISBN

В учебном пособий изложены основные вопросы управления персоналом в фармацевтических предприятиях стран СНГ и Республики Казахстан. Описана система организаций и условий труда, изложены методологические основы управления персоналом, кадровой политики фармацевтических организаций. Рассмотрены проблемные вопросы системы обучения фармацевтического персонала, а также управление конфликтами в коллективе и его причины.

Учебное пособие предназначено для студентов и преподавателей фармацевтических факультетов медицинских (фармацевтических) вузов, а также практическим работникам.

Рассмотрен и рекомендован к выпуску МС ЮКМА (протокол № )

ISBN

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ

**КП** – кадровое планирование  
**МОТ** – международная организация труда  
**МУП** – методы управления персоналом  
**НТР** –научно-техническая революция  
**НИИ** – научно- исследовательский институт  
**НОТ**– научная организация труда  
**ППС**– персонал производственной сферы  
**РК** – Республика Казахстан  
**ССБТ** – система стандартов безопасности труда  
**СПК** – социально-психологический климат  
**УЧР**– управление человеческими ресурсами  
**УЧР**– управление человеческими ресурсами  
**УП** – управление персоналом  
**GMP** – надлежащая производственная практика  
**CLP** – надлежащая лабораторная практика  
**GCP** – надлежащая клиническая практика  
**GPP** – надлежащая аптечная практика

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Перечень сокращений</b> .....	4
<b>Оглавление</b> .....	5-6
<b>Введение</b> .....	7
<b>1. Современная концепция управления персоналом</b>	
1.1 Управление персоналом в предприятиях стран ближнего и дальнего зарубежья.....	8-14
1.2 Управление персоналом в субъектах сферы обращения лекарственных средств РК.....	14-23
<b>2. Труд как объект деятельности персонала</b> .....	23-29
2.1 Организация, разделение и кооперация труда на предприятиях фармацевтического профиля.....	29-37
2.2 Условия труда и факторы их формирования. Безопасность деятельности. Охрана труда в фармацевтических организациях.....	37-45
<b>3. Методологические основы управления персоналом организации</b>	
3.1 Принципы и методы управления персоналом.....	45-48
3.2 Концепция управления человеком.....	48-54
3.3 Административные и экономические методы управления человеком.....	54-57
<b>4. Кадровое обеспечения предприятий</b>	
4.1 Цели и задачи кадрового планирования в организациях.....	56-57
4.2 Алгоритм планирования потребности в персонале.....	57-60
<b>5. Процесс набора и отбора персонала в фармацевтических организациях</b> .....	60-61
5.1 Набор и отбор персонала в фармацевтические организации. Источники привлечения персонала.....	61-62
5.2 Методы отбора персонала.....	62-63
<b>6. Профессиональная ориентация и адаптация</b>	
6.1 Понятие, цели, задачи, формы профессиональной ориентации.....	63-65
6.2 Трудовая адаптация: направления и виды.....	65-69
<b>7. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал</b> .....	69-70
7.1 Методы планирования производительности труда.....	70-73

<b>8. Организация системы обучения персонала.....</b>	<b>73-75</b>
8.1 Составления учебных планов и программ.....	75
8.2 Методы обучения и их выбор.....	75-78
<b>9. Деловая карьера и ее организация</b>	
9.1 Определение понятия «Деловая карьера» и ее виды.....	78-80
9.2 Этапы деловой карьеры.....	80-83
<b>10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.....</b>	<b>83-85</b>
10.1 Иерархия потребностей Маслоу.....	85-87
10.2 Способы мотивации.....	87-88
<b>11. Управления конфликтами в коллективе.....</b>	<b>88-89</b>
11.1 Понятие конфликта.....	89-91
11.2 Виды и принципы конфликта.....	91-95
11.3 Стратегия поведения в конфликте и управления конфликта.....	95-100
<b>12. Влияние культуры на организационной эффективности.....</b>	<b>100-101</b>
12.1 Сущность эффективности управления.....	101-104
12.2 Критерии и показатели эффективности управления.....	104-106
12.3 Экономическая оценка эффективности управления. Показатели экономической эффективности.....	106-108
12.4 Влияние культуры на организационную эффективность.....	109-110
<b>Заключение.....</b>	<b>111</b>
<b>Тестовые задания.....</b>	<b>112-127</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>118-120</b>

## Введение

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организацией, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

# **1. Современная концепция управления персоналом.**

## **1.1 Управление персоналом в предприятиях стран ближнего и дальнего зарубежья**

Управление персоналом - это функция менеджмента, задачей которого является обеспечение контроля и руководства над персоналом в целях бесперебойных и качественных рабочих процессов.

Управлять - значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Процессы совершенствования и развития управления кадрами в организации имеют эмпирический характер, теория же управления кадрами, ориентированная на объект организации, а не на субъект, оказалась устаревшей и непрактичной. Существует огромный разрыв между теорией управления кадрами и её практическим применением.

На развитие управления организацией влияет множество факторов внешней и внутренней среды. Существуют законы, влияющие на функционирование организации, поэтому в современном мире при осуществлении деятельности любой организации, необходим анализ окружающей среды, наличие точной, достоверной информации о конкурентах, выбор стратегии и разработка цели, осуществление контроля при принятии и реализации управленческих решений.

В настоящее время термин «управление персоналом» применяется очень широко. В менеджменте этот термин используется, по крайней мере, в двух смыслах. В широком смысле управление персоналом рассматривается как стратегическое управление функционально-целевой общностью людей, с присущей ей социальной структурой, каналами коммуникации, координацией, делегированием, формулирующийся на основе разделения труда, специализации функций и иерархизированной системы взаимодействия между индивидами, группами и структурными подразделениями для удовлетворения социальных потребностей индивидов и общества. В узком смысле - это стратегический процесс определения более существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации человеческих ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

Для обоснования научно-теоретической и методологической основы управления человеческими ресурсами в фармации, на наш взгляд, необходимо изучить мировой и отечественный опыт, субъективные и объективные факторы, влияющие на кадровые процессы, происходящие в сфере фармации, методологию, организацию и эффективность управления человеческими ресурсами на основе построения рациональной кадроведческой технологии.

В современное время широко используются американский,



западноевропейский и японский опыт управления персоналом. Японский метод управления считается многими мировыми экспертами в области управления человеческими ресурсами наиболее эффективным, так как японский метод управления персоналом четко и ёмко уместает в себя лозунг «Кадры решают все». Алгоритм японского метода управления персоналом, состоит из четырех этапов:

- собеседование и отбор специалистов;
- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- карьерный рост и перемещение кадров;
- мотивация труда специалистов.

Необходимость труда и непрерывное образование фармацевтов подразумевает то, что на первых этапах в профессиональной жизни всегда должны присутствовать практические навыки.

На третьем этапе особое внимание уделяется должностному перемещению работников, которое основано на учете индивидуальных способностей и каждого работника.

Последний же этап является основным для стимуляции специалистов, с целью их полноценного и рационального использования, для стратегического развития промышленности в том числе фармацевтических.

Изначально развитием теории управления организацией и управление персоналом принято считать издание книги Ф.У Тейлора «Принципы научного управления» (1911г.). Основной акцент книги сделан на управление людьми в сфере производства товаров и услуг. Практическое применение эффективных решений в сфере управления персоналом начинается во второй половине 19 века в связи с развитием промышленной революции (в Англии, затем в Америке). Также этот период характеризуется волной научных исследований и обобщений в области управления персоналом.

Тейлор изучал регламентацию трудовых процессов; каждое движение и приемы труда хронометрировались, нормировались и задавались работнику, который предварительно проходил соответствующее обучение и инструктаж. Осуществлялся контроль за обязательностью выполнения нормируемых операций. В результате внедрения системы Тейлора производительность труда резко возросла. Тейлором был сделан вывод: планирование и организация трудовой деятельностью, которые раньше осуществлялись самим работником, теперь эффективнее поручить человеку, занимающемуся управлением. Тейлор вошел в историю развития теории и практики менеджмента как «отец научного управления трудом».

Управление персоналом были изучены Ф.Л. Гилбертами, они изобрели микрохронометр, с помощью которого ученые изучали трудовые процессы с использованием киносъемки. Одним из основателей теории управления организацией управления персоналом является также Генри Форд - основатель первой автомобильной компании. Он заложил принципиально новую организацию труда: специализация, регламентация, мотивация. Все

это привело к повышению качества и производительности. Генри Форда называли гением управления .

Теория регламентации нашла своё отражение в принципах административного управления. У истоков 20 века рождается новая школа управления, ориентированная на повышение эффективности управления персоналом организации. Яркий представитель этой школы - А. Файоль. [1912] Файоль определил 14 принципов управления персоналом, это разделение труда, задач, функций, прав и обязанностей и т.д. На базе этих принципов должны строиться структуры управления, издаваться директивы и инструкции.

Идеологию регламентационного подхода к организации разработал немецкий философ М. Вебер, который внедрил новый подход к управлению' кадрами, заявив, что каждый управленец должен четко знать, что он должен делать, как он должен это делать, и если он будет исполнять все точно по инструкции, то весь аппарат станет работать как хорошо заведенный часовой механизм.

Так как цели не могут быть достигнуты единолично, люди собираются в организации. Отсюда вывод, что организация - это группа людей, имеющая цель, а само предприятие и есть объект организации.

Персонал организации, осуществляющий деятельность в соответствии со своими должностными обязанностями - это субъекты организации.

Организации вне зависимости от целей, типа и конечного результата имеют следующие характеристики:

1. Основные ресурсы используемые объектами - это люди, капитал, материалы, технологии, информация.
2. Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик объекта является взаимосвязь с внешней ресурсной средой.

Деятельность организации и механизм ее функционирования, как система или устройство, определяющие порядок тех или иных видов деятельности с целью обеспечения требуемого порядка, подразумевает воздействие на управляемую систему (организацию) через совокупность процедур принятия управленческих решений. Последнее характеризуют термином «организационное управление», имеющим три значения:

- метод управления (основанный на процессах и свойствах организации),
- управление процессами компании (например, развитие),
- управление всей корпоративной организационной системой.

Администраторы, занимающиеся управленческой деятельностью, должны знать три основополагающих принципа в управлении персоналом:

- принцип первый процесс управления кадрами повышает эффективность и качество работы. Иными словами, группы людей, эффективно работающих вместе, могут сделать гораздо больше, чем, если бы они трудились по одному.

- второй принцип. Это принцип ответственности. Любые усилия людей более

эффективны, когда они понимают свои специфические обязанности. Кроме того, важно, чтобы все служащие знали, перед кем они должны отчитываться, и кто будет поручать им работу, и наблюдать за исполнением. Полезно также чтобы каждый работник был ознакомлен со всей структурой власти в организации. Взаимоотношения различных органов власти должны быть ясны всем, начиная от рабочих, находящихся на нижней ступени организационной пирамиды, и кончая высшими руководителями.

- третий принцип-это налаживание коммуникаций. Формальная коммуникация прямо следует за структурой власти в организации. Так, когда человек знает, кто его руководитель и какими подчиненными он руководит, то формальные линии связи устанавливаются в двух направлениях. Этот процесс охватывает всех, так что существует коммуникационная линия, которая проходит сверху вниз через всю организацию, а также по горизонтали.

Для достижения цели управления необходимо выполнить определенные функции. Впервые функции управления (1912) выделил основатель школы административного управления А. Файоля: планирование, организация, руководство, координация и контроль. Данный перечень функций управления за прошедший период остается практически без изменения, не считая незначительных корректировок и дополнений. В частности, можно отметить, что предложен следующий перечень функций управления: организация, мотивация и координация, прогнозирование, принятие решений, учет и контроль.

Как известно, законы управления можно разделить на две группы - основополагающие и специфические. Эти законы отличаются между собой особенностями реализации.

Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние.

К основополагающим законам относился закон самосохранения - он гласит, что каждый коллектив стремится выжить и использует для достижения этого свой основной ресурс - человеческий.

Какова важность управления человеческими ресурсами и в чем разница в управлении человеческим ресурсом и в управлении персоналом?

Во-первых, качественное управление человеческими ресурсами активно влияет на бюджет предприятия, в том числе фармацевция.

Во-вторых, управление персоналом является фактором конкурентоспособности предприятий, что является основным признаком конкурентоспособности фармацевтических предприятий.

В-третьих, по мнению ведущих экспертов в этой области, управление персоналом позволяет предприятиям отрасли перейти из числа успешных в число лидеров.

В-четвертых. Все ресурсы ограничены, а человеческие безграничны, инициативны, способны к совершенствованию, самовосстановлению, саморегуляции и развитию.

Понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» многие отечественные эксперты и авторы из стран СНГ считают одинаковыми и не отличающимися по содержанию. Авторы же теорий по управлению человеческими ресурсами в странах Европы и Америки, считают, что между этими понятиями существует разница в цели деятельности и функций (табл. 1).

Таблица 1. Разница между понятиями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

Основная деятельность	Цель	Функции
Управление человеческими ресурсами	Решение стратегических, инновационных задач	Планирование и определение потребности в человеческих ресурсах; Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, развитие творчества, создание благоприятного социально-психологического климата; Планирование общих выгод и затрат на персонал.
Управление персоналом	Решение оперативных проблем, которые требуют вмешательства менеджера по персоналу.	Подбор и расстановка кадров Управление трудовой мотивацией Разрешение конфликтов Организация оценки персонала Организация оплаты труда

Идеология дорыночного периода «Управление через кадры», способствует сохранению административной системы использования кадрового менеджмента как инструмента организационного контроля, а не метода эффективного использования человеческих ресурсов. Поэтому все еще сохраняется тенденция минимизация расходов на развитие персонала и включение кадрового менеджмента в административное управление в том числе в сфере обращения лекарственных средств.

Зарубежная же школа управления человеческими ресурсами признает плюрализм подходов в развитии и работе персонала организации. Управление управления человеческими ресурсами в системе лекарственного обращения ориентировано на повышение профессиональной и социальной мобильности фармацевтического персонала, означающих их готовности к постоянному обучению и саморазвитию. Отсюда, управление человеческими ресурсами в фармации должно быть направлено на согласование личных целей фармацевтических организаций и предприятий и исходить из интереса фармацевтического

персонала, их социально-профессиональной идентичности.

Для совершенствования управлением человеческими ресурсами в фармацевтической промышленности необходимо следующее:

- приближение к реальному варианту управления человеческими ресурсами фармации возможно на основе обеспечения корреляции внутриорганизационных установок и состоянии внешней организационной среды;
- минимизация организационных издержек путем децентрализации управления в субъектах фармацевтической деятельности;
- перераспределение целей кадрового менеджмента фармации при сохранении стратегического управления человеческими ресурсами в каждой конкретный ситуациях.

В этой связи, необходимо отметить три важные моменты определения специфики менеджмента как особого вида управленческой деятельности, которые четко разграничивает понятия «менеджмент» и «администратор»:

- менеджер сам определяет цели своей деятельности исходя из целей организации;
- основная задача менеджера непосредственно связана с рациональным использованием и развитием ресурсов организации;
- деятельность менеджера носит инновационный характер, поскольку она ориентирована на постоянный поиск путей повышения эффективности вверенной ему области деятельности.

Администратор лишь выполняет волю вышестоящего руководства.

Предметом управления персоналом в фармации являются кадровые процессы, происходящие в фармацевтических организациях в целях обеспечения качественного и своевременного выполнения профессиональных функций фармацевтическим персоналом.

Управление человеческими ресурсами, как особый вид управленческой деятельности, функционирует и развивается в организациях, ориентированных на повышение эффективности деятельности организации и повышении конкурентоспособности.

Из вышесказанного следует, что управление персоналом в фармацевтических отрасли можно рассматривать как новое направление кадровой работы в сфере обращения лекарственных средств, основанное на признании роли человеческого фактора в фармацевтической промышленности.

Зарубежные и отечественные исследователи признают неопределимое значение человеческого фактора в процессе управления и убеждены, что для успеха организации крайне важно эффективное управление кадрами, так как эффективность организации как системы зависит, прежде всего, от главного вида ресурса - человека.

Считается, что в вопросах управления персоналом раскрывается новизна кадровой работы, основанная на признании человеческого фактора, преимущества традиционных подходов к их управлению, но с



инновационными разнообразиями, необходимость которых диктует время.

Управление персоналом фармации формируется на основе достижений управления и экономики фармации, фармацевтического менеджмента и смежных базовых наук, как социология, право, социология управления и социология труда, психология личности и труда.

С учетом важности управления персоналом можно утверждать, что объектом кадрового менеджмента в фармации являются персонал, работающий в фармацевтических организациях, их взаимоотношения, складывающиеся в процессе труда и кадровые процессы.

Управление персоналом можно определить как вид управления, возникающий в условиях рыночной экономики, связанный с управлением людей. Приоритет человеческого фактора в организации считается одним из основных признаков менеджмента как своеобразного типа управления, наряду с рыночными механизмами развития экономики, организационными структурами, профессионализмом персонала.

Необходимо отметить, что фармацевтический персонал, как объект управления персоналом в фармации, имея свои потребности, интересы, мотивы и психологические характеристики и воспринимая управленческие воздействия, активно влияет на процессы управления. В современных условиях рыночной экономики фармацевтический персонал участвует в выборе места работы, формировании системы мотивации и стимулирования труда, профессиональных карьерных перемещениях и в выработке предложений по совершенствованию системы управления фармацевтическим персоналом в сфере обращения лекарственных средств.

Управление персоналом в фармации можно рассматривать как новое стратегическое направление кадровой работы в сфере обращения лекарственных средств, основанное на признании человеческого фактора, который на сегодняшний момент является приоритетным признаком успешности фармацевтических предприятий и организаций во всем мире.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определения понятиям «управлять» и «управление персоналом»?
2. Какие факторы влияют на развитие управленческих организации?
3. Кем изучены теории «Управления персоналом» ?
4. Основопологающие принципы «Управления персоналом» ?
5. Разница между понятиями «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом».

## **1.2 Управление персоналом в субъектах сферы обращения лекарственных средств РК**

Сегодня фармацевтический рынок Казахстана все еще остается рынком импорта, поэтому ключевой задачей развития отрасли остается наращивание производственных мощностей и предприятий

фармацевтической промышленности Республики Казахстан. Государственная поддержка и широкое внедрение стандартов GMP должны обеспечить стабильную работу отечественных фармацевтических предприятий и в конечном итоге обеспечить население Казахстана безопасной, качественной и доступной лекарственной продукцией.

Поэтому происходящие в Республике Казахстан преобразования нацелены на повышение эффективности фармацевтической промышленности. Для решения этой задачи осуществляется целый комплекс мер. Развернулась решительная борьба за повышение качества выпускаемой продукции, внедряются более эффективные экономические методы управления взамен изживающих себя административных методов управления, новые формы организации труда и производства, осуществляется переход на принципы полного хозрасчета, происходит реорганизация внешних экономических связей. Вместе с тем предстоит еще изыскать и привести в действие нераскрытые резервы эффективной организации управления, более полного использования всех видов ресурсов, задействовать методы стимулирования и мотивации труда фармацевтических работников.

В РК термин «менеджмент» получил широкое распространение в 90 годы прошлого столетия в эпоху становления рыночных отношений, когда термин «управление кадрами» был заменен на термин «кадровый менеджмент». Основная цель в управлении кадрами состоит в том, как рационально использовать достижения кадрового менеджмента для получения желаемого результата на основе согласованных действий человеческих и производственных ресурсов.

С переходом экономики РК на рыночные отношения в организациях всех сфер экономики, включая и фармацевтический сектор, труд фармацевтического персонала основывается на принципах адекватного материального поощрения, мотивации и инициативы работника. Персонал из чистого исполнителя превращается в профессиональную личность, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения в обществе и коллективе.

Фармацевтический персонал имеет количественные и качественные характеристики, отражающие их численность и квалификационные свойства. Кроме того, в современных условиях уделяется большое значение психофизиологическим способностям фармацевтического персонала, т.е. состоянию здоровья и личностным качествам - целям, потребностям, интересам и мотивам. В современных условиях недостаточно использование фармацевтического персонала, как ключевого фактора в развитии и функционировании субъектов фармацевтической деятельности, необходимо непрерывное повышение профессиональной компетентности и активизация мотивации труда фармацевтического персонала .

В нашей стране присутствует ощущение, что общество полностью еще не осознало потребность в управления персоналом. Доказательством этому

является то, что результаты деятельности предприятий, в том числе и фармацевтических, определяются не столько эффективной кадровой политикой, сколько направленными влияниями государственных и частных структур в управленческой и экономической сферах.

В процессе формирования и развития управления персоналом как объекта социальной диагностики выявлены тенденции и проблемы развития, решению которых будет способствовать кадровый менеджмент. Диагностика формирующегося управления персоналом в фармации будет полезна для развития отечественных фармацевтических организаций и предприятий.

В условиях рыночной экономики изменился подход к управлению персоналом, т.е. наметился переход от жесткого администрирования к функциям управления, планирования, мотивации и анализа человеческих ресурсов.

Процесс управления персоналом в фармации должно способствовать эффективной организации кадровой работы путем обеспечения соответствия целей фармацевтического персонала со стратегией развития субъектов сферы обращения лекарственных средств.

Кадровые менеджеры в фармации, основываясь на основных задачах управления персоналом, должны реализовывать такие управленческие функции как, планирование, организацию, координацию и контроль, планирование фармацевтического персонала, набор, отбор, мотивацию, стимулирование, адаптацию, обучение, повышение квалификации, аттестацию, оценку деятельности, управление карьерным развитием, разрешение конфликтных ситуаций, нормализация социально-психологического климата в фармацевтическом коллективе.

В связи с им управление персоналом должно обеспечить решение следующих дополнительных кадровых вопросов:

- разработка методики тестирования с учетом психодиагностики для оценки и аттестации фармацевтических кадров;
- создание современных систем подбора и отбора фармацевтического персонала и оптимизации их расстановки.
- осуществление подбора фармацевтических работников на вакантные должности с учетом их профессиональных и личностных качеств;
- формирование кадрового резерва на основе оценки управленческого потенциала фармацевтических работников;
- систематическое кадровое планирование на основе эффективного перераспределения имеющихся кадровых ресурсов, не прибегая к дополнительному набору фармацевтических работников;
- разработка программ развития кадрового менеджмента в целях решения как текущих, так и перспективных задач на основе совершенствования системы обучения и карьерного продвижения фармацевтических работников;
- разработка мотивационных механизмов повышения стимулирования и удовлетворенности трудом фармацевтических работников;



- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, в целях увеличения производительности труда фармацевтов.

Также в фармацевтической сфере управления персоналом в РК существуют следующие направления в работе:

- изучение спроса и предложения на фармацевтическом рынке труда;
- кадровый маркетинг;
- совершенствование кадровой стратегии;
- отработка деловой и психологической коммуникации, как внутренней, так и внешней (в частности с иностранными партнерами);
- набор, подбор и расстановка фармацевтического персонала;
- оценка и аттестация фармацевтического персонала;
- профессиональная адаптация фармацевтического персонала;
- продвижение, планирование и управление профессиональной карьерой фармацевтического персонала;
- работа с кадровым резервом фармацевтического персонала;
- мотивация фармацевтического персонала;
- развитие и обучение фармацевтического персонала фармацевтической организации;
- формирование действенной корпоративной культуры фармацевтического персонала;
- работа по обеспечению идентификации фармацевта с организацией;
- работа по обеспечению стабильности и оптимизации движения фармацевтического персонала;
- социально-психологическая адаптация фармацевтического персонала;
- снятие социальных напряжений и разрешение производственных и организационных конфликтов фармацевтического персонала;
- социально-психологическая релаксация фармацевтического персонала общая и при синдроме хронической усталости.

При реализации всех выше перечисленных мер можно сказать о достижении. Цели управления человеческими ресурсами в фармации РК - обеспечение субъектов сферы обращения лекарственных средств фармацевтическим персоналом, необходимым их количеством и качеством, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития, для реализации стратегических и оперативных задач фармацевтического сектора.

Один из главных путей совершенствования управления персоналом является трудовая мотивация фармацевтического персонала.

Под мотивацией понимается формирование такой системы мотивов, которая обеспечила бы эффективность поведения фармацевтов в соответствии с поставленными целями организации.

Высокий уровень развития фармации, как показало изучение зарубежной и отечественной литературы, невозможен без учета социальных и профессиональных потребностей, комплекса факторов, формирующих мотивационную структуру труда фармацевтов .

Изучение трудовой мотивации человека возникло ещё в начале XX века, с тех позиций, что поведение человека определяется человеческими потребностями, которые можно удовлетворить с помощью рациональной организацией работы.

К традиционным теориям мотивации относятся теории, предложенные А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом, теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

В 1954 году Маслоу разработал иерархическую систему потребностей, предложив пять категорий потребностей, свойственных людям в целом (физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении и потребность в самоактуализации). Смысл теории в том, что все люди переходят от одного уровня иерархии к другому в попытке само реализовать .

Величина мотивов устанавливается по совокупному показателю (интегральному коэффициенту), который рассчитывается по формуле:

$$M = V_{ц} \cdot \frac{1}{V_y} = \frac{V_{ц}}{V_y}; \quad (\text{Формула 1.})$$

Где М- количественное выражение мотива труда, в баллах,  $V_{ц}$ - количественное выражение ценностной ориентации, в баллах;  $V_y$ - количественное выражение удовлетворенности трудом, в баллах .

Уровень лекарственного обслуживания населения при несомненном влиянии ряда других факторов, в значительной мере зависит от отношения к труду фармацевтических работников. Действительно, без знания мотивов трудового поведения работников, особенностей мотивации в фармацевтических коллективах нельзя успешно управлять трудовым процессом, рационально использовать методы и средства воздействия на поведение людей в процессе труда, повышать его эффективность.

Исходя из этого, определяется главная задача управления персоналом в фармации, заключающая в создании и развитии фармацевтического персонала, который на основе мотивации вырабатывал бы профессиональную самоотдачу на благо себе лично и фармацевтической организации.

В управлении трудовой мотивации фармацевтических работников, имеются следующие тенденции и проблемы:

- благоприятный психологический микроклимат в коллективе и оптимальные условия труда для сотрудников аптеки важнее, чем размер заработной платы;
- сохранение приоритета интересов субъекта фармацевтической деятельности над интересами фармацевтического персонала;
- преобладание экономической стратегии, связанной с получением чистой прибыли, над стратегией фармацевтической помощи населению;
- отсутствие действенных мер по стимулированию и мотивации фармацевтического персонала и как следствие этого неудовлетворенность трудовой деятельностью;
- отсутствие мотивационных механизмов для создания благоприятных

условий профессионального роста фармацевтического персонала.

По этой же причине реализуются такие задачи управления персоналом в фармации, как:

- профессиональная и социально-психологическая адаптация фармацевтических специалистов;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные и новые фармацевтические должности и др.

Планирование и развитие карьеры фармацевтов является мощным мотивационным рычагом в трудовой деятельности фармацевтических предприятий. Для каждой фармацевтической организации целесообразно разработать механизм индивидуального планирования развития карьеры конкурентного фармацевтического работника с определением тенденций развития и указанием профессиональных навыков, которыми он должен овладеть для занятия той или иной должности.

Немаловажный путь совершенствования управления персоналом - это формирование кадрового резерва. В процессе организации и реализации стратегии управления персоналом в фармации следует учитывать масштабы субъектов сферы обращения лекарственных средств. На мелких фармацевтических организациях первостепенен подбор и учет фармацевтических кадров, а значимость работ, связанных с развитием фармацевтического персонала растет при укрупнении субъектов фармацевтической деятельности, поскольку возникает потребность в формировании кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва является одним из главных шагов управления персоналом. На этом этапе происходит отбор кандидатур из родного коллектива, для дальнейшего их назначения на высвобождаемые руководящие должности. Сам процесс объективного создания кадрового резерва положительно влияет на мотивацию фармацевтического персонала, так как сотрудники, как правило, положительно воспринимают так называемых «выходцев из народа», нежели «чужаков». Одним из основных требований, предъявляемых к информационному обеспечению управления человеческими ресурсами в фармации в современных условиях, является создание системы аттестации и оценки деятельности фармацевтического персонала, которые являются следующим путём совершенствования управления человеческими ресурсами. Аттестация фармацевтического персонала - это определение уровня профессиональной подготовки фармацевтического персонала и его соответствия к требованиям занимаемой должности и квалификационной характеристики. Целью аттестации фармацевтического персонала является получение объективной оценки об уровне профессиональной подготовки и результативности деятельности работника.

К основным задачам аттестации фармацевтического персонала относятся:

- установление соответствия фармацевтического работника занимаемой должности;

- определение использования фармацевтического работника в соответствии со специальностью и квалификацией;
- определение уровня профессиональной подготовки в соответствии с требованиями квалификационной характеристики;
- определение необходимости повышения профессиональной квалификации фармацевтического персонала;
- стимулирование карьерного профессионального роста фармацевтического работника;
- стимулирование в улучшении результативности труда фармацевтического персонала;
- обеспечение принятия кадровых решений по продвижению фармацевтического персонала.

Аттестация фармацевтического персонала выполняет организационные, коммуникативные, стимулирующие функции для улучшения работы с фармацевтическим персоналом.

Аттестация фармацевтического персонала осуществляется путем комплексной оценки, включающей в себя систему показателей и индикаторов деятельности, профессиональных, личностных качеств и результативности труда фармацевтического персонала.

В настоящее время система оценки труда фармацевтических работников не совершенна и не раскрывает профессиональный и творческий потенциал фармацевтического персонала, не способствует его совершенствованию

Чтобы объективно и точно оценивать, необходимо разработка критериев оценки, по которым можно было бы оценить профессиональную, коммуникативную компетентность и другие параметры трудовой деятельности фармацевтического персонала. Для этого необходимы профессиональные эксперты отдела работы с персоналом, которые могли бы дать объективную оценку каждому работнику для дальнейшего перспективного развития фармацевтической деятельности.

Процесс оценки деятельности фармацевтического персонала может включать в себя:

- планирование оценочных мероприятий;
- процедуру оценки фармацевтического персонала;
- сбор и обработка данных по результатам оценки фармацевтического персонала;
- анализ и принятие решений по результатам оценки фармацевтического персонала.

Особое место в фармацевтическом предпринимательстве занимает уровень межличностных, профессиональных взаимоотношений, профессиональной подготовки, конкретных условий учреждения, всё это в немалой степени определяется личностью каждого члена коллектива и руководителя, стилем и методами его работы. Каждый специалист в фармацевтической организации отвечает за профессиональный уровень

выполнения своих служебных обязанностей. Современные фармацевты должны обладать высокой общей и профессиональной культурой общения. Беспокойство вызывает и то обстоятельство, что значительное число фармацевтов считают более важным получение прибыли, а не оказание фармацевтической помощи и это отрицательно влияет на взаимоотношение и психологическую атмосферу в коллективе. Этот факт можно объяснить современными реалиями фармацевтического рынка, когда подавляющее большинство аптечных организаций находится в частной собственности, а для частника главным критерием успеха является получение прибыли. (рис1 ).

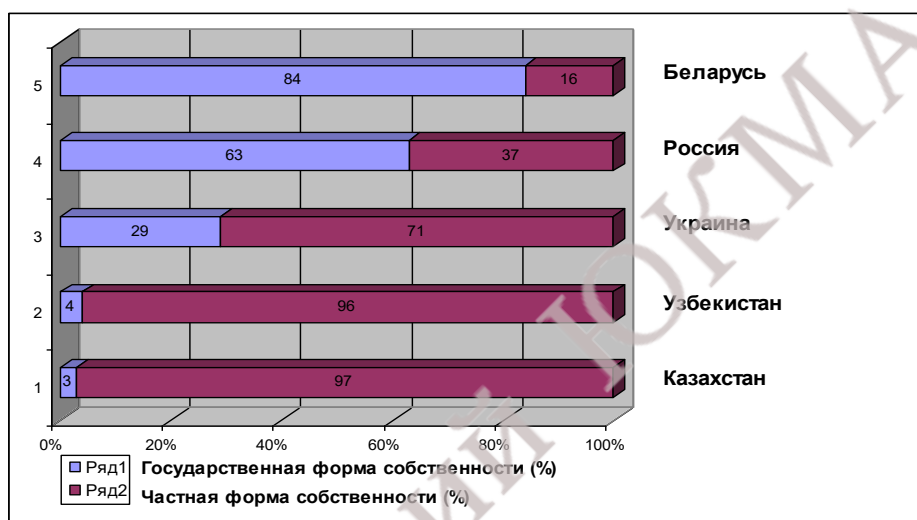


Рисунок 1. Форма собственности фармацевтических организаций (2016г)

Один из путей совершенствования управления человеческими ресурсами в фармации, является социально-психологический климат фармацевтического коллектива.

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывает особый интерес и внимание. Совместная деятельность людей не может быть нейтральной по отношению к нравственности.

Современному руководителю необходимо устанавливать контакт со своими подчиненными, а это - большое искусство. С каждым подчиненным необходимо устанавливать теплые отношения, создавать благоприятный социально - психологический климат в коллективе, ведь именно такие действия - залог увеличения производительности труда, стабильной работы предприятия, а, следовательно, получение прибыли - главной цели всех фармацевтических организаций. Для любого коллектива свойственно понятие социально-психологический климат (СПК). СПК - это относительно устойчивая морально-психологическая атмосфера общения и взаимодействия людей.

Различают 2 вида СПК:



1. Благоприятный – морально-психологическая атмосфера, которая основана на моральной поддержке и духовном единстве людей.
2. Неблагоприятный – морально-психологическая атмосфера характеризуется чувствами соперничества, зависти, конфликтности.

Не благоприятный климат снижает мотивацию, производительность труда, чувство удовлетворенности и комфорта у членов коллектива.

Поэтому руководителю, а особенно менеджеру по работе с персоналом, очень важно знать, какие социально-психологические процессы протекают в фармацевтическом коллективе, уметь их регулировать, находить причины неудовлетворенности членов коллектива.

При умелом использовании социально-психологических методов управления в управлении человеческими ресурсами в фармации легко регулируются отношения между работниками субъектов фармацевтической деятельности путем создания хорошего социально-психологического климата на основе формирования коллективного сознания, настроения, мнений и суждений. Для этого, используются множество методов воздействия, такие как убеждение, социальное нормирование и регулирование, моральное стимулирование, информирование работников, управление групповым личностным поведением фармацевтов.

Для совершенствования управления персоналом в сфере фармации, проведены исследования по следующим направлениям:

- инновации в развитии управления персоналом в фармации должны быть направлены на дальнейшее профессиональное и личностное развитие каждого члена в отдельности и всего фармацевтического коллектива в целом;
  - предложить алгоритм последовательного проведения аттестации фармацевтов в трудовой деятельности фармацевтических предприятий;
  - в целях непрерывного повышения профессионального уровня фармацевтического персонала, обеспечить отделов работы с персоналом рекомендательными методиками по организации управления персоналом;
  - разработать внутрифирменные программы обучения, а также оценки деятельности фармацевтического персонала в теории управления персоналом в фармации;
  - подробнее исследовать один из путей совершенствования управления человеческими ресурсами в фармации, который недостаточно изучен, а именно, социально-психологический климат фармацевтического коллектива.
  - проведение постоянного мониторинга состояния развития управления персоналом в фармации в субъектах фармацевтической деятельности.
- Совершенствование управления человеческими ресурсами в фармации осуществляется на основе существующей системы кадровой работы с адаптацией лучших образцов зарубежного и отечественного опыта управления фармацевтическим персоналом.

### **Контрольные вопросы:**

1. Развитие фармацевтической промышленности в РК.

2. Процесс управления персоналом, как эффективная организация фармацевтической фирмы.
3. Основные направления в работе управления персоналом в фармацевтической сфере РК.
4. Назовите основные цели управления человеческими ресурсами в фармации РК.
5. Актуальные вопросы управления персоналом в субъектах фармацевтических организации в современных условиях.

## **2. Труд как объект деятельности персонала**

В условиях рыночной экономики трудовая деятельность представляет собой весьма сложную систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ. В центре этих сложных взаимоотношений находятся интересы людей, являющихся одновременно производителями и потребителями всех необходимых на рынке товаров и услуг. Производители выпускают и поставляют на рынок столько товаров, сколько потребители в это время желают и могут приобрести. На рынке достигается равновесие между спросом и предложением на различные товары и требуемые услуги. Рынок служит основным механизмом регулирования процессов труда и производства.

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. В любой экономической системе труд является не только главным источником материальных благ, но и важнейшим условием человеческой жизни. Всякий труд имеет своей целью произвести определенный полезный продукт и считается одним из организующих факторов производства. По определению А. Маршалла, труд представляет собой всякое умственное или физическое усилие человека, предпринимаемое частично или целиком с целью достичь какого-либо результата, не считая удовлетворения, получаемого непосредственно от проделанной работы. С широких научных позиций под трудом понимается любая экономическая работа человека, будь то физическая или умственная. В экономическом значении процесс труда - это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей. Процесс труда как всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой следует считать не только основой существования людей, вечной естественной необходимостью, но и весьма сложным многосторонним явлением, характеризующимся целой системой социально-экономических, психофизиологических, организационно-управленческих и других факторов и показателей.

Процесс труда с экономических позиций можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции,

выполнения работ или услуг, а также справедливое распределение материальных благ. С экономической точки зрения большое научное значение имеет выявление механизма влияния каждого из названных трех факторов - работников, материалов и оборудования - на образование как личного, так и общественного дохода и обоснование рекомендаций, каким образом данный доход следует разделить между владельцами или собственниками этих производственных факторов и наемными работниками или всеми исполнителями работы.

С физиологической стороны любой труд представляет собой процесс потребления рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности. Труд должен быть продуктивным с точки зрения его затрат и результатов. При этом данное положение в равной степени касается как работодателя, руководителя или собственника, так и каждого работника, специалиста и исполнителя - каждый из них должен получать свою долю благ в соответствии с величиной физических и умственных затрат и общих результатов труда.

С организационной стороны процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства. Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентирующей производителей на запросы потребителей. Рациональная организация труда означает такие соотношения используемых экономических ресурсов в процессе производства товаров, при которых достигаются и наилучшие рыночные результаты (этих соотношений можно добиться при оптимальном использовании ограниченных производственных ресурсов).

С управленческих позиций процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей или необходимых производственных результатов в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы. Управление трудом и персоналом - взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности на каждом предприятии. Следовательно, организация и управление процессами труда и производства как основа механизма рыночных трудовых отношений должны быть ориентированы на рациональное использование имеющихся ограниченных экономических ресурсов и удовлетворение всех материальных потребностей людей. Вместе с тем ограниченность производственных ресурсов, как подтверждает опыт рыночной экономики, не позволяет всем людям достигнуть полного удовлетворения всех своих потребностей. Во всех экономических системах общепризнанным является то известное положение, что совокупность всех материальных потребностей человека заметно превышает



производственные возможности всех экономических ресурсов. Отсюда можно сделать вывод о том, что достигнуть абсолютного материального изобилия вряд ли возможно ни в ближайшее время, ни в отдаленном будущем. Именно в силу этой объективной реальности отечественная экономика в течение многих лет не смогла осуществить ни один из провозглашенных принципов: "от каждого по способностям - каждому по труду" и "от каждого по способностям - каждому по потребностям". Таким образом, становится очевидным наш общий вывод о том, что как в рыночных отношениях в целом, так и в трудовых в частности, наиболее сложной является проблема рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь человеческих, и насыщения рынка высококачественными товарами и услугами. В настоящее время научное решение этой проблемы отечественной экономикой предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и механизма управления персоналом различных категорий в процессе производства и потребления материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на две большие категории - материальные и людские - и четыре основных вида - земля, труд, капитал и предпринимательские способности.

Земля или природные ресурсы объединяют все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др. Природные ресурсы играют важную роль в жизни людей, закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и национального богатства.

Труд или трудовые ресурсы характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В общем виде любой труд или способность к труду можно охарактеризовать количеством трудоспособных работников, уровнем их профессиональной подготовки и квалификации, трудовой отдачей персонала и многими другими экономическими показателями. В конкретных условиях производства всякий процесс труда может быть определен величиной затрат и результатов, трудоемкостью продукции, интенсивностью труда, его продуктивностью, занятостью персонала, затратами на содержание персонала, заработной платой работников и т.д.

Капитал или инвестиционные ресурсы определяют весь запас накопленных материальных средств - производственного оборудования, технологической оснастки инструментов, объема сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и выполнения услуг. Деньги в рыночной экономике не относятся к капитальным ресурсам, так как сами они не производят продукции.

Предпринимательские или творческие способности человека проявляются в умении открыть свое дело или бизнес, организовать новые научные, технические, коммерческие или иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов. Способности человека к предпринимательской деятельности в реальной жизни еще более ограничены, чем все остальные экономические ресурсы. Именно из-за большой редкости предпринимательских или творческих способностей обществу за их использование приходится платить значительно больше по сравнению с другими производственными ресурсами. Однако в большинстве случаев проявление предпринимательских способностей вполне оправдывает себя получением того совокупного дохода, который производится благодаря созидательной инициативе, новаторскому подходу, организаторской деятельности, управленческим действиям и пр. В то же время предпринимательство, как подтверждает мировой опыт рыночных отношений, всегда связано с определенным риском. По заключению К.Р. Макконелла, в капиталистической или рыночной системе прибыль предпринимателю не гарантирована. Вознаграждением за затраченные ресурсы, время, усилия и способности могут оказаться заманчивые доходы (прибыль) или непредвиденные убытки (потери) и в конце концов - банкротство. Предприниматель рискует не только своим временем, трудом и деловой репутацией, но и вложенными средствами - своими собственными и всех остальных акционеров.

К особым видам ресурсов, способствующим объединению в единую систему разрозненных производственных факторов и повышающим эффективность их применения, многие экономисты относят такие экономические категории, как организация производства и рабочее время. В известном экономическом смысле, как заметил в свое время А. Маршалл, существуют только два фактора производства - природа и человек. Капитал и организация являются результатом работы человека, осуществляемой с помощью природы и управляемой его способностью предвидеть будущее и готовностью позаботиться о сохранении созданного товара. При данных свойствах и силах природы и потенциала человека рост богатства, знаний и организации проистекает из них как следствие из причины. Однако с другой стороны, человек сам в значительной степени создается окружающей его средой, в которой большую роль играет природа. Следовательно, с любой точки зрения человек является центром проблемы производства, как и проблемы потребления, а также вытекающей отсюда проблемы отношений между распределением и обменом товаров.

В современной экономической теории особое положение в процессе производства и распределения товаров, а значит в организации управления производством занимает проблема платы за используемые ресурсы и распределения получаемых доходов. В условиях рынка экономические ресурсы свободно предоставляются всем производителям, предприятиям и

фирмам в обмен на денежные средства. Доход, полученный от предоставления материальных ресурсов, - сырья и оборудования, - называется рентой, или процентом на капитал. Доход работников за предоставление своей рабочей силы образует заработную плату и включает денежное вознаграждение и различные дополнительные выплаты. Доход, получаемый предпринимателем, представляет собой прибыль или убыток. Доходы предпринимателя и наемных работников не всегда можно классифицировать как заработную плату или прибыль (например, если владелец малого предприятия одновременно выполняет функции наемного работника). Однако во всех случаях механизм рыночных трудовых отношений должен основываться на справедливом распределении совокупного дохода и стимулировании как работодателей, так и работников в получении высоких результатов труда и производства.

Таким образом экономический анализ свидетельствует, что в основе современного механизма рыночных трудовых отношений может быть использована комплексная система управления трудовыми ресурсами, человеческим фактором или персоналом предприятия, обеспечивающая наиболее рациональное производственное поведение каждого работника. При всем разнообразии выполняемых работниками на производстве управленческих целей, технических проектов, организационных задач и экономических требований комплексный механизм управления персоналом должен содержать целый набор как общих или типовых положений, так и специфических или конкретных трудовых требований. Широко используемая в современном менеджменте классификация общих или типовых управленческих функций, которая впервые была сформулирована А. Файолем, содержит следующую взаимосвязанную систему последовательных действий руководящего персонала: выбор и обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов, корректировка цели и т.п.

Общая модель управления персоналом в современной организации включает такие тесно взаимодействующие механизмы или стадии работы, как подбор и расстановка персонала, развитие и подготовка работников, анализ и оценка результатов работы, мотивация и вознаграждение персонала и др. Наиболее полные и содержательные направления, функции и сфера конкретной деятельности работников различных категорий обоснованы Б.М. Генкиным в первом отечественном межотраслевом учебнике по управлению персоналом.

1. Производительность и эффективность труда, занимающие центральное место в научной и практической деятельности, особенно в сфере производственного менеджмента, управления трудом и персоналом. В основе всякого процесса управления лежат сопоставление затрат и результатов труда, оценка вклада различных категорий персонала и

отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия, определение факторов увеличения выпуска и продаж на рынке продукции, снижение затрат и повышение результатов труда и производства.

2. Человеческий капитал, определяющий уровень развития трудового потенциала и национального богатства страны и оказывающий прямое и непосредственное влияние на результативность деятельности человека, эффективность производства и уровень жизни людей.

3. Условия труда, характеризующие основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда и т.п.

4. Организация и нормирование труда, обосновывающие рациональные формы разделения и кооперации труда, проектирование и обслуживание рабочих мест.

5. Планирование численности персонала, обеспечивающее определение обоснованной потребности различных категорий работников и их рациональное использование на основе действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения.

6. Мотивация персонала, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности на основе всестороннего учета его личных потребностей и основных целей предприятия.

7. Оплата и стимулирование труда, способствующие увеличению результатов работы и доходов персонала, обоснованию нормальной цены рабочей силы, дифференциации общих доходов и компенсационных доплат и т.д.

8. Социально-трудовые отношения, строящиеся на взаимодействии личных, корпоративных и общественных интересов персонала, развитии партнерских отношений между работодателями и всеми категориями персонала предприятия и др.

9. Управление полной и эффективной занятостью, предполагающее обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

10. Совершенствование организации управления персоналом, предусматривающее приведение в полное соответствие с требованиями рынка существующих на предприятиях форм, методов и процедур работы с кадрами, изменение функций и структуры служб управления и работы с персоналом.

Таковы, на наш взгляд, основные проблемы дальнейшего развития рыночного механизма управления персоналом на современных отечественных предприятиях. Представленные направления могут быть в полной мере использованы для совершенствования трудовой деятельности персонала в условиях рыночной экономики. Означенные теоретические и практические вопросы имеют непосредственное отношение к проблеме организации и управления трудом и поэтому предполагают более

подробное их рассмотрение при последующем изложении научного, учебного и методического материала.

### **Контрольные вопросы:**

1. Труд - по определению А.Маршалла.
2. Процесс труда с экономической точки зрения.
3. Труд - с физиологической стороны.
4. Процесс труда с управленческих позиций.
5. Производительность и эффективность труда.

## **2.1 Организация, разделение и кооперация труда на предприятиях фармацевтического профиля**

Одним из важнейших направлений обеспечения социальной направленности рыночной экономики является рационально построенная организация труда на всех уровнях управления. Организованный на научной основе труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики

Формирование эффективной системы организации труда, отвечающей требованиям рыночной экономики, предполагает анализ факторов ее развития. Главным фактором, определяющим систему организации труда выступает техническая база производства. Изменения, вызываемые научно-техническим прогрессом в технической базе производства и профессионально-производственных характеристиках рабочей силы, с одной стороны, и объективно обусловленный рост требований работников к организации труда, его содержанию, условиям и оплате, – с другой, актуализировали проблему поиска прогрессивных форм организации труда, соответствующих параметрам техники и характеристикам рабочей силы.

Теория и практика хозяйствования показали, что в наибольшей степени этим требованиям соответствуют такие формы и методы организации труда, которые усиливают роль человека в принятии решений, роль высокоэффективных рабочих групп в решении сложных производственных вопросов, повышая при этом значение самоорганизации работника в трудовом процессе.

Целью исследования в данной работе является освещение теоретических основ организации труда, факторов на нее влияющих, выявление элементов организации труда.

В работе дается общая характеристика организации труда на предприятии. рассматриваются ее содержание, принципы и основные факторы.



Организация труда на предприятии: содержание, принципы и основные факторы.

Под организацией труда на предприятиях и в организациях понимаются конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда. Труд людей в процессе производства организуется под воздействием развития производительных сил и производственных отношений. Поэтому организация труда всегда имеет две стороны: естественно-техническую и социально-экономическую. Эти стороны тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии, определяя содержание организации труда.

В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений (элементов). Основные из них:

- разделение и кооперация труда, предполагающие научно-обоснованное распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям, машинам, механизмам и рабочим местам, а также в соответствующую группировку и комбинирование работников в производственные коллективы;
- нормирование труда, предполагающее тщательный расчет норм затрат труда на производство продукции и услуг как основу для организации труда и определения эффективности производства;
- организация и обслуживание рабочих мест, охватывающая их рациональную планировку и оснащение, эффективную систему обслуживания рабочих мест, аттестацию и рационализацию рабочих мест;
- организация подбора персонала и его развитие, включающие в себя: планирование персонала, профориентацию и профотбор, найм персонала, разработку концепции развития персонала и ее реализацию (квалификационный рост, планирование карьеры и т. п.);
- улучшение условий труда, предусматривающее устранение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок, внедрение эстетики в производственную среду, формирование системы охраны и безопасности труда;
- эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха;
- рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда, включающие в себя изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации;
- укрепление дисциплины труда, предусматривающее комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни предприятий, организаций.

Особую роль в организации труда играет вознаграждение за труд - его оплата. Дело в том, что человек включается в производственный процесс по экономическим соображениям, с целью заработка на жизнь. Поэтому заработная плата является одновременно звеном, соединяющим человека со средствами производства и фактором эффективной организации труда.

Труд организуется в промышленности и других отраслях народного хозяйства в многообразных формах. Это многообразие форм организации труда предопределяется прежде всего различием качественного расчленения и количественной пропорциональности в технологических и производственных процессах, и как следствие, в общественном процессе труда.

Из множества других причин, вызывающих многообразие конкретных форм организации труда на предприятиях, в отраслях производства, можно выделить ряд основных. К ним относятся: во-первых, главный фактор - научно-технический прогресс, систематическое совершенствование техники и технологии; во-вторых, система организации производства; в-третьих, психофизиологические факторы и особенности экологической среды; в-четвертых, факторы, связанные с характером задач, решаемых в разных звеньях системы управления производством.

Организация труда должна рассматриваться с двух сторон: во-первых, как состояние системы, имеющей вышеперечисленные вполне конкретные взаимосвязанные элементы и отвечающей целям производства, во-вторых, как систематическая деятельность людей по осуществлению нововведений в имеющуюся уже организацию труда для приведения ее в соответствие с достигнутым уровнем развития техники и технологии. Механизация, применение новых видов энергии и материалов для изготовления все новых и новых товаров изменяют качественное содержание трудовых процессов и, следовательно, потребность в количестве работников, их новом профессиональном и квалификационном составе. Все это в итоге приводит к изменениям в организации труда.

Очень важно подчеркнуть положение о том, что организация труда имеет изменяющееся содержание. По мере развития материально-технической базы производства и повышения культурно-технического уровня трудящихся происходят изменения и в организации труда. Каждому достигнутому уровню техники и технологии производства соответствуют свои формы организации труда. Это не только теоретическое положение. Оно имеет большое значение для практической деятельности в области совершенствования организации труда.

Организация труда тесно взаимосвязана с организацией производства. Являясь составной частью организации производства, организация труда включает проведение мер, связанных с рациональным использованием рабочей силы. Одновременно организация производства, охватывающая весь процесс выпуска продукции, требует обеспечить увязку указанных мер с наилучшим использованием всех других ресурсов - орудий производства,

сырья, материалов и т.п. При этом решаются вопросы: технического оснащения производства, расстановки и использования оборудования, специализации, комбинирования производственных процессов, организации работы основных и вспомогательных служб предприятия, обеспечения производства сырьем, материалами, энергией, транспортом и т.п. Следует здесь заметить, что в современной литературе и в хозяйственной практике широко употребляется также понятие «организация управления». Управление является необходимым и очень важным звеном в системе общественного производства и особой и важной трудовой функцией в системе общественной организации труда. Эта трудовая функция имеет своим содержанием организацию деятельности людей и использования средств производства, при этом управление охватывает широкий круг вопросов, связанных с функционированием различных служб предприятия - технических, организационных, экономических. Все это и обусловило выделение понятия «организация управления». Вместе с тем в управлении, как и в производстве, заняты люди, труд которых должен быть соответствующим образом организован. Отсюда вытекает необходимость понятия «организация управленческого труда», отражающего одно из направлений в организации труда в целом.

Практическое осуществление мер по организации труда в современных условиях основано на соблюдении ряда принципов:

- системного подхода к решению комплекса задач по организации труда;
- планомерности, предусматривающей планирование количественного и качественного состава трудового коллектива, нормативной базы;
- научной обоснованности, заключающийся в использовании научных рекомендаций по работе кадрами, всестороннее обоснование нормативной базы и заработной платы, учитывающие технические, экономические, организационные, психофизические и социальные факторы;
- заинтересованности работников результата своего труда, предусматривающей создание четкой системы материального и морального стимулирования;
- создание на всех уровнях хозяйствования условий, необходимых для установления строго зависимости заработной платы от конечных производственных результатов;
- повышения уровня оплаты труда на основе роста его производительности и внедрении действенного механизма, обеспечивающего опережающий рост производительности труда по сравнению заработной платой;
- обеспечения динамичности системы нормирования труда и ее восприимчивости к проявлениям научно-технического прогресса.

При проектировании трудовых процессов или, что одно и то же, при построении работ типичным является возникновение ситуации альтернативного выбора между различными формами организации труда, приемами и методами выполнения работ. Методической основой принятия



решений в этом случае является использование экономических, психофизиологических и социальных критериев оценки решения.

Экономическая целесообразность того или иного варианта организации труда определяется тем, в какой мере обеспечивается повышение, эффективности производства, рост производительности труда, эффективная занятость персонала, равная напряженность труда, лучшее использование оборудования, других материальных ресурсов и т. д.

С позиции социального критерия оценивается привлекательность для работника сконструированной формы организации труда, а именно степень содержательности труда, его разнообразия, ответственности, условий для развития и т. п.

Важное значение при выборе форм организации труда имеют психофизические факторы.

В связи с этим сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок, не должно вызывать отрицательных последствий. А это значит, что наряду с экономическими и социальными критериями совершенствования форм организации труда необходимо принимать во внимание физиологические и психологические критерии.

Наконец, при анализе содержания организации труда и факторов, вызывающих изменения в организации труда, следует учитывать особенности звена производства, на уровне которого эти изменения происходят. При всем многообразии факторов и задач совершенствования организации труда в различных звеньях производства главным остается рациональное использование человеческих ресурсов.

В пределах предприятия первостепенное значение для организации труда приобретают вопросы правильной расстановки работников в производстве на основе рационального разделения труда и совмещения профессий, специализации и расширения зон обслуживания. Другой задачей здесь является достижение согласованной деятельности - кооперации при осуществлении строгой количественной пропорциональности трудовых затрат на взаимосвязанных участках производства. Важная роль в этом отводится технологическому и производственному планированию, нормированию труда, которые позволяют научно установить количественную пропорциональность качественно различных видов труда.

Наконец, на отдельном рабочем месте решаются такие задачи организации труда, как внедрение наиболее прогрессивных рабочих приемов и рациональное содержание всего комплекса трудовых операций по изготовлению изделия в целом, правильное устройство и планировка рабочих мест, равномерное и бесперебойное обеспечение их инструментом, материалами и т.п., создание надлежащих санитарно-гигиенических и эстетических условий для работы и жизнедеятельности человека.

Разделение и кооперация труда на предприятии.

Существенно важным моментом анализа разделения труда является рассмотрение его как условия повышения производительности труда в масштабе общества и каждого отдельного предприятия.

Рассматривая разделение труда внутри предприятия, следует выделить следующие основные его виды:

- функциональное разделение труда между различными категориями работников предприятия;
- разделение труда между группами рабочих по признаку технологической однородности выполняемых ими работ - профессиональное разделение труда;
- разделение труда между группами рабочих в зависимости от сложности выполняемых ими работ - квалификационное разделение труда.

Следует отметить, что разделение труда, означая одновременное сосуществование различных видов трудовой деятельности, играет важную роль в развитии организации производства и труда: во-первых, оно является необходимой предпосылкой процесса производства и условием повышения производительности труда; во-вторых, позволяет организовать последовательную и одновременную обработку предмета труда во всех фазах производства; в-третьих, способствует специализации производственных процессов и совершенствованию трудовых навыков участвующих в них работников. Но разделение труда как процесс специализации работников нельзя рассматривать лишь как сужение сферы деятельности человека путем выполнения все более ограниченных функций и производственных операций. Разделение труда является многосторонним, сложным процессом, который, меняя свои формы, отражает действие объективного закона перемены труда. В то же время необходимо учитывать существование границ целесообразности в процессе разделения труда, игнорирование которых может отрицательно сказаться на организации и результатах производства. В связи с этим особенно важное значение имеют следующие требования:

- разделение труда не должно приводить к снижению эффективности использования рабочего времени и оборудования;
- не должно сопровождаться обезличкой и безответственностью в организации производства;
- разделение труда не должно быть чрезмерно дробным, чтобы не усложнять проектирование и организацию производственных процессов и нормирование труда, а также не снижать квалификацию рабочих, не лишать труд содержательности, не делать его монотонным и утомительным.

Монотонность труда является весьма серьезным негативным фактором, проявляющимся в процессе углубления разделения труда в производстве. Средствами против монотонности могут служить периодическая перемена рабочих мест, устранение однообразия трудовых движений, введение переменных ритмов труда, регламентированных перерывов для активного отдыха и т.п.

Важно отметить, что при разделении труда на предприятиях должен учитываться не только рост производительности труда, но и условия для всестороннего развития работников, устранение отрицательного влияния производственной обстановки на организм человека и повышение привлекательности труда. Степень разделения труда во многом зависит от конкретных условий работы предприятия: принадлежности к отрасли производства, типа и масштабов производства, уровня механизации, автоматизации, объема выпуска и специфики изделий и др.

Особым видом разделения труда является его профессиональное разделение, которое развивается в зависимости от применяемых орудий труда, предметов труда, технологии производства. Наблюдения показывают, что изменения в профессиональном разделении труда характеризуются ростом абсолютного числа и удельного веса профессий механизированного труда, сокращением числа узких профессий и специальностей, увеличением численности профессий широкого профиля.

Наконец, важным видом разделения труда является квалификационное разделение труда в зависимости от сложности работ. Оно имеет теснейшую связь с повышением культурно-технического уровня работников, ведущим к сокращению доли малоквалифицированного труда в народном хозяйстве.

С разделением труда в производстве неразрывно связана его кооперация. Это две стороны единого процесса труда в его общественной форме. Существование разделенного труда (по функциональному, профессиональному и квалификационному признакам) объективно требует установления определенных соотношений и взаимодействия между видами труда. Без этого производство невозможно. Следует иметь в виду, что кооперация труда не означает лишь достижения рациональных пропорций в затратах труда различных видов, а предполагает установление социально-трудовых взаимоотношений между участниками производства, согласование интересов людей и целей производства. Кооперация труда на предприятиях осуществляется в различных формах в зависимости от конкретных производственных условий. На это влияют характер оборудования и особенности технологии, тип производства и степень расчленения производственных процессов и многие другие факторы, включая организационно-экономические и социальные. Так, кооперирование труда может происходить при индивидуальном выполнении работы на отдельных рабочих местах, при многостаночной работе или совмещении трудовых функций и специальностей, при коллективной работе. Кооперация труда при индивидуальном выполнении работ часто встречается, например, в машиностроении, коллективная организация шире распространена в отраслях добывающей промышленности, а также в производствах с преобладанием аппаратурных процессов (химическом, металлургическом и др.), в сельском хозяйстве, на транспорте. На ведущее место среди коллективных форм организации современного труда хозяйственная практика выдвинула производственные бригады, групповые формы организации труда.

В общем виде бригада представляет собой группу работников, совместно осуществляющих производственный процесс или отдельную его часть и коллективно отвечающих за результаты своей работы. Обязательными условиями бригадной организации труда являются наличие производственной связи между работниками в процессе труда и общей цели выполняемых работ.

К примеру, в фармацевтической промышленности существуют различные формы бригадной организации. Есть, например, бригады, в которых отдельные работники параллельно или последовательно участвуют в выполнении одной и той же работы: изготавливают одни и те же медицинские изделия, производят ремонт одного и того же оборудования. Это возможно в условиях предметной и по детальной специализации производства. В других случаях члены бригады самостоятельно выполняют сходные работы: запайку ампул, заклеивку этикеток, сборку одинаковых изделий; определенные вспомогательные работы - транспортные, наладочные, контрольные и т.д. Наконец, широко известны бригады, обслуживающие крупные производственные агрегаты непрерывного действия. Они организуются как сквозные бригады, обслуживающие одни и те же агрегаты в разные смены. Возможны и сменные бригады. Но при всех условиях необходимым является обеспечение достоверного учета объема выполняемых работ.

Одним из важнейших элементов организации труда на предприятии (организации) является совершенствование планирования, организации и обслуживания рабочих мест с целью создания на каждом из них необходимых условий для высокопроизводительного и высококачественного труда при возможно меньших физических усилиях и минимальном нервном напряжении. Рабочее место - это первичное звено производственной структуры предприятия, оно является объектом организации труда по всем ее вышеназванным направлениям. Рабочее место - это зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм и оснащенная необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. Рабочее место как место занятости человека предопределяет условия труда (нормальные, тяжелые), режимы труда и отдыха, характер труда работника (разнообразный, монотонный и др.).

Рабочие места принято классифицировать по профессиям, числу исполнителей (индивидуальные, коллективные), степени специализации (универсальные, специализированные), уровню механизации (механизированные, автоматизированные и т.д.), по количеству оборудования и наконец, рабочее место может быть стационарным или подвижным, находиться под землей, на высоте и т.д.

Организация рабочего места - это система мероприятий по его планированию, оснащению средствами и предметами труда, размещению их в определенном порядке, обслуживанию рабочего места и его аттестации.

Планировка рабочего места - это наиболее рациональное пространственное размещение материальных элементов производства – оборудования, средств связи, технологической и организационной остатка и т.п., а также работника. Рабочее место обычно включает рабочую, оперативную и вспомогательную зоны. В основной зоне, обычно ограниченной пределами досягаемости рук человека в горизонтальной и вертикальной плоскостях, размещаются орудия труда, постоянно используемые в работе, остальная площадь вспомогательная зона, где располагаются предметы, применяемые значительно реже.

Исключительную роль в организации труда играет организация обслуживания рабочих мест, ибо практика показывает, что примерно две трети всех внутрисменных потерь рабочего времени связаны с недостатками в обслуживании рабочих мест. Обслуживание рабочих мест осуществляется по следующим функциям: подготовительной, производственной, инструментальной, наладочной, энергетической, контрольной и др. Все эти функции должны выполняться бесперебойно и в определенных организационных формах.

## **2.2 Условия труда и факторы их формирования. Безопасность деятельности. Охрана труда в фармацевтических организациях.**

В цивилизованном обществе большое значение придается условиям труда и их улучшению. Во многих конвенциях и рекомендациях МОТ указывается, что трудовая деятельность и жизнедеятельность людей совпадают во времени и пространстве, или, иначе говоря, основная активная жизнь человека проходит на работе. Следовательно, от продолжительности рабочего времени и от условий труда зависят не только результат труда, но и такие факторы, как общая продолжительность жизни, состояние трудоспособности, физического здоровья, период социальной активности и др. Условия труда на каждом рабочем месте - это синтез по крайней мере пяти их видов: производственных, санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и социальных. Данные условия представляют собой совокупность факторов, определяющих состояние производственной среды и оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека.

Понятие «работоспособность» отличается от понятия «трудоспособность». Это отличие состоит в том, что трудоспособность является качественной чертой самой человеческой личности безотносительно к выполняемой работе. Работоспособность же человека характеризует не только трудоспособность человека, но и его возможность выполнять конкретную работу при определенных условиях. Следовательно, трудоспособность человека является основой его работоспособности. Поэтому важно различать пять фаз трудоспособности человека: становление, развитие, расцвет, затухание и прекращение, связанных с его возрастом и



физическим здоровьем. Однако установленные юридическими законами границы трудоспособности являются весьма условными. Более важными представляются естественные границы.

Работоспособность человека имеет свои специфические условия воспроизводства. В этой связи различают три степени утраты работоспособности людей во время работы (временная, устойчивая и полная). Временная утрата работоспособности возникает в течение рабочего дня как результат использования рабочей силы. Однако в течение суток работоспособность человека восстанавливается полностью за счет физиологического отдыха, материального и интеллектуального потребления. Устойчивая потеря трудоспособности связана с возрастом и состоянием физического здоровья человека. Полная утрата работоспособности возникает по старости, болезни или инвалидности, когда человек становится профессионально непригодным. На работоспособность человека оказывают влияние: квалификация, мотивация труда, техника и организация производства и другие естественные природные и социально-экономические факторы, которые отражаются на результативности его трудовой деятельности. Особое место занимает производственная среда. Под производственной средой понимают совокупность факторов, влияющих на работоспособность людей в процессе их трудовой деятельности. Исследования НИИ труда, а также рекомендации МОТ позволяют определить десять основных факторов производственной среды, влияющих на работоспособность человека в процессе производства и вызывающих у него усталость (утомление):

- физическое усилие (перемещение грузов определенного веса в рабочей зоне, усилия, связанные с поддержанием тяжестей, нажатием на предмет труда или рукоятки управления механизмом в течение определенного времени). Различают четыре вида физического усилия: незначительное, среднее, тяжелое и очень тяжелое;
- нервное напряжение (сложность расчетов, особые требования к качеству продукции, сложность управления механизмом, аппаратом, прибором, опасность для жизни и здоровья людей при выполнении работ, особая точность исполнения). Различают три вида нервного напряжения: незначительное, среднее, повышенное;
- темп работы (количество трудовых движений в единицу времени). Различают три уровня: умеренный, средний, высокий;
- рабочее положение (положение тела) человека и его органов по отношению к средствам производства). Различают четыре вида рабочего положения: ограниченное, неудобное, неудобно-стесненное и очень неудобное;
- монотонность работы (многократность повторения однообразных, кратковременных операций, действий, циклов). Различают три уровня: незначительная, средняя, повышенная;
- температура, влажность, тепловое излучение в рабочей зоне (градусы по Цельсию, процент влажности, калории на 1 кв. см в минуту). Различают пять

стадий воздействия указанных факторов: незначительная, повышенная или пониженная, средняя, высокая, очень высокая;

- загрязненность воздуха (содержание примесей в 1 куб. м или литре воздуха и их воздействие на организм человека). Различают пять степеней загрязненности воздуха: незначительная, средняя, повышенная, сильная, очень сильная;

- производственный шум (частота шума в герцах, сила шума в децибелах). Различают умеренный, повышенный и сильный шум;

- вибрация, вращение, толчки (амплитуда в минуту, градусы и число вращений, количество толчков в минуту). Различают три уровня значений указанных факторов: повышенные, сильные, очень сильные;

- освещенность в рабочей зоне (в люксах). Различают два уровня значений этого фактора: недостаточная и плохая или ослепляющая.

Каждый из указанных десяти факторов, определяющих условия труда, действует обособленно. Их влияние должно учитываться отдельно по каждому рабочему месту в процессе его аттестации и паспортизации и далее отражаться в интегральной оценке условий труда. Все указанные факторы производственной среды имеют психологические и физиологические границы. Психологическая граница определяется нормативом, за пределами которого работники ощущают неудобства в работе. Например, нормальный производственный шум составляет - 7 дб., психологическая граница этого фактора допускает 85 дб. Физиологическая граница определяется нормативом, превышение которого требует приостановки работ. Так, для производственного шума физиологическая граница установлена 120 дб.

На работоспособность человека оказывают влияние и факторы личностного порядка (настроение, отношение к труду, состояние здоровья). Прямых измерителей влияния указанных факторов на результативность труда нет. Косвенным же измерителем может быть прирост выработки в единицу времени при неизменных условиях производственной среды и качественного состояния рабочей силы. Случаев, когда на одном рабочем месте одновременно действовали бы все десять факторов, в жизни не бывает. Считают, что на одном рабочем месте могут действовать от одного до трех факторов.

Важное и самостоятельное значение имеет вопрос о путях улучшения условий труда. Многие годы на местах с неблагоприятными условиями труда устанавливается более высокая заработная плата. Кроме того, введены льготы по пенсионному обеспечению; выдается специальное питание; сокращается продолжительность рабочего времени и др. Однако в улучшении условий труда главным являются не увеличение компенсационных выплат заработной платы, а создание на рабочих местах комфортных условий для работы. Для этого используются несколько направлений: техническое, технологическое, организационное, психофизиологическое, санитарно-гигиеническое и социальное. Техническое направление связано с созданием новой техники, обеспечивающей

сохранение жизни и здоровья людей и минимизацию затрат труда на производство продукции. Технологическое направление сопряжено с введением новых технологических режимов, позволяющих выводить людей из рабочих зон (например, окраска изделий в специальных камерах). Изменения в технологии позволяют применять новые виды сырья, более производительные инструменты и приспособления. Организационное, психофизиологическое, санитарно-гигиеническое и социальное направления заключаются в оздоровлении производственной среды, в повышении интереса к работе и ее результатам.

Безопасность деятельности организации обеспечивается мерами по охране труда. Под охраной труда понимается осуществление комплекса мер технического характера (ограждение опасных мест на производстве, внедрение безопасной техники, видоизменение технологий с целью ликвидации тех видов работ, при которых возникает угроза жизни и здоровью работающих) и санитарно-гигиенических мер (рациональное освещение, создание благоприятных микроклиматических условий в производственных помещениях, устройств водяных и тепловых завес, душевых установок и увлажнителей воздуха), обеспечивающих нормальные условия труда. Техника безопасности и промышленная санитария являются самостоятельными прикладными науками, изучающими условия труда - факторы производственной среды, которые могут быть прямой или косвенной причиной несчастных случаев, профессиональных заболеваний и производственного травматизма.

Законом установлены правила по охране труда, обязательные для администрации предприятий, учреждений, организаций, которые должны обеспечить надлежащее техническое оборудование всех рабочих мест и создать условия для безопасной работы, предусмотренные законодательством Республики Казахстан инструкциями и положениями хозяйственных органов.

С развитием рыночных отношений на предприятиях (фирмах) со стороны работодателей делаются попытки экономить на мерах по рационализации условий труда, его охране и безопасности. Рядом конвенций и рекомендаций МОТ предусмотрена обязанность работодателей материально обеспечивать все мероприятия по охране труда. Это в полной мере относится членам Международной организации труда.

Самым острым вопросом охраны труда является борьба с производственным травматизмом и его последствиями. По этому поводу существует множество документов МОТ, отечественных законоположений и инструкций. Принципиальные установки всех указанных документов сводятся к следующим пяти требованиям: во-первых, изучение и систематизация работодателями и профсоюзами всех случаев производственного травматизма с целью его предотвращения; во-вторых, работодатели обязаны создавать безопасные условия труда с учетом отраслевых особенностей производства (на шахтах, заводах, фермах и т.д.);



в-третьих, работодатели обязаны возмещать ущерб людям, пострадавшим от производственных травм; в-четвертых, работодатели обязаны осуществлять меры по профилактике производственного травматизма (осмотр и ремонт технологического оборудования, движущихся средств, зданий и сооружений, средств отопления и вентиляции и т.д. и т.п.); в-пятых, каждый работник обязан выполнять требования по охране труда и технике безопасности, а работодатель устно или письменно доводит смысл этих установлений до сведения работников (вводный инструктаж, оперативный инструктаж, специальный инструктаж).

Важным элементом организации труда является рациональная организация использования рабочего времени, что имеет большое значение для повышения эффективности производства. Отметим, прежде всего, то, что улучшение использования рабочего времени является одним из основных путей повышения производительности труда и увеличения выпуска продукции. Общеизвестно положение о том, что всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени, которая в свою очередь достигается в большой степени через совершенствование организации труда. Выступая как одна из важнейших задач организации труда, экономия рабочего времени является одновременно показателем уровня этой организации. Степень рациональности организации труда на предприятиях, прежде всего, характеризуется тем, насколько полно и эффективно используется на них рабочее время. Важнейшей задачей в улучшении организации труда является установление наиболее целесообразных режимов труда и отдыха. Различают сменный, суточный, недельный и месячный режимы труда и отдыха. Режим труда и отдыха формируют с учетом работоспособности человека, которая изменяется в течение суток, что находит отражение, прежде всего в сменном и суточном режимах. Сменный режим труда и отдыха определяет продолжительность смены, время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, время его начала и окончания, продолжительность и частоту общих регламентированных перерывов в работе. Суточный режим труда и отдыха включает число смен (циклов) в сутки. Число смен должно быть кратным 24. Следовательно, можно работать в одну, две, три, четыре и шесть смен. Недельный режим труда и отдыха предусматривает различные графики работы, число выходных дней в неделю, работу в выходные и праздничные дни. Графики работы предусматривают порядок чередования смен. Месячный режим труда и отдыха определяет число рабочих и нерабочих дней в данном месяце, число работников, уходящих в отпуск, и продолжительность основного и дополнительного отпусков.

Общими требованиями к режиму работы являются: во-первых, соблюдение установленной законом общей продолжительности рабочего времени. Для этого проводится расчет нормального числа часов работы в году и месяце, а также делается расчет баланса (бюджета) рабочего времени одного рабочего. При различной продолжительности смен рабочее время учитывается суммарно за месяц. В случае необходимости предусматривается

компенсация отдыха за переработку часов, а в балансовых расчетах определяется средняя фактическая продолжительность рабочего дня; во-вторых, обеспечение равномерного чередования времени работы и перерывов между сменами, для чего рассчитывается продолжительность цикла оборота смен - периода, за который все рабочие и бригады отработают во всех сменах, предусмотренных графиками. Определяется также продолжительность перерывов при переходе из одной смены в другую и еженедельного отдыха, устанавливается оптимальное время на обед и отдых внутри каждой смены; в-третьих, обеспечение полного использования оборудования и рабочего времени для повышения производительности труда. В связи с этим важно добиваться постоянного состава рабочих в сменах и постоянного руководства со стороны сменного состава мастеров, исключения обезлички и вызовов на работу во время отдыха, соблюдения постоянного времени начала и окончания смен; в-четвертых, следует стремиться к ограничению количества графиков на предприятии, поскольку их большое число затрудняет организацию труда и усложняет процесс управления производством.

Дисциплина труда является объективно необходимой формой связи между работниками, участвующими в процессе труда. Ее основное требование заключается в том, чтобы люди, участвующие в едином или разных, но связанных между собой процессах труда, подчинялись определенному порядку поведения. В современных условиях необходимы специальные методы укрепления дисциплины труда: административные, правовые, организационные, экономические, материальные и моральные. Каждый из методов играет особую роль, но существует и тесная взаимосвязь между ними. Так, административные методы связаны с соблюдением определенных норм, предусмотренных законодательством о труде. Примером являются требования к соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, которые устанавливаются в коллективных договорах. Важную роль в укреплении дисциплины труда играют организационные меры, направленные на улучшение использования рабочего времени и оборудования, на внедрение научной организации труда и производства, совершенствование системы управления. Используются также методы материального воздействия.

В условиях рыночной экономики предприятие не может добиться успеха в конкуренции с другими товаропроизводителями, если в трудовом коллективе нет высокой дисциплины труда, опирающейся на общую и личную материальную заинтересованность его работников в высоких конечных результатах производства.

Из всего изложенного выше следует, что организация труда с полным основанием может рассматриваться как особый вид деятельности направленной на решение общественно необходимых задач по регулированию и контролю социально-экономических процессов в сфере функционирования живого труда. Результатом этой деятельности является

конкретная система организации труда, включающая вышеназванные элементы, образующие ее с учетом особенностей звена производства и управления (цех, предприятие, фирма, акционерное общество), но независимо от отрасли (промышленность, строительство, транспорт, торговля, бытовое обслуживание и др.).

Рыночная экономика предполагает использование в сфере хозяйствования совокупности рациональных методов и организационных рычагов управления предприятием (фирмой), включая и социально-экономический механизм организации труда. Современный зарубежный опыт показывает, что более высоких результатов в области качества продукции и производительности труда добиваются предприятия, на которых организация труда рассматривается как социо-техническая система, основанная на тесном взаимодействии двух подсистем - технической и социальной. В технической подсистеме особое значение придается повышению роли организации труда в более эффективном использовании технологии и оборудования, совершенствованию общей организации производства, компоновке и оснащению рабочих мест, использованию производственных площадей, применению современных средств связи и транспорта, механизации и автоматизации процессов обслуживания производства. Социальная подсистема призвана обеспечить эффективное функционирование технической подсистемы. Она включает управление персоналом, подбор, обучение и продвижение кадров, распределение функций и ответственности между участниками производства, применение более эффективных систем оплаты труда, планирование и др. Взаимодействие указанных подсистем обеспечивается тем, что социальные элементы включаются в общую систему организации труда в соответствии с потребностями технической подсистемы, а последняя предполагает наилучшее использование человеческих ресурсов. Важнейшими элементами социальной подсистемы являются обеспечение высокой технической квалификации и способность работников к обучению, наличие у них опыта общения и готовность к сотрудничеству, создание заинтересованности в конкретной работе при конкурентном отборе кандидатов на занятие рабочих мест. При этом особо учитывается владение работниками несколькими смежными специальностями и более высокой квалификацией. Наконец, в социальной системе при групповой организации работы важное значение придается обеспечению тесного взаимодействия различных групп в составе персонала и формированию благоприятного психологического климата в рабочих группах, сокращению текучести кадров.

В отечественной практике совершенствование организации труда как социо-технической системы являлось целью широко известного движения за внедрение научной организации труда (НОТ). Начавшаяся в нашей стране еще в 20-х гг. активная разработка вопросов научной организации труда знала периоды значительного подъема и спада, затем опять подъема, как это было в 60 - 70-х гг. Накопленный за многие годы опыт «нотовского»

движения важен для решения задач совершенствования организации труда и в современных условиях. Он показывает, что НОТ остается необходимым средством сближения уровня развития техники и уровня организации труда, важной предпосылкой повышения производительности труда, создания более благоприятных производственных условий, обогащения содержания труда, развития и широкого применения творческих способностей работников. Анализ имевших место различных подходов к определению понятия научной организации труда позволяет рассматривать НОТ как систему постоянного и планомерного совершенствования трудовых процессов во всех звеньях производства и управления, взаимодействия между людьми в процессе совместной работы, улучшения условий и повышения культуры труда на основе достижений науки и передовой практики в нашей стране и за рубежом. Так, исследования в области психологии, направленные на совершенствование трудовой деятельности людей, улучшение условий труда, требований человека к организации рабочих мест и техническим средствам, мотивационного отношения их к выбору профессии и производственному обучению, а также на совершенствование личных качеств и способностей работников, позволяют выработать рекомендации, необходимые для определения вида трудовой деятельности (профорientации) и пригодности человека к данному виду труда (профотбора), для организации профессиональной консультационной работы, налаживания оптимального социально-психологического климата и др. Перечисленные факторы оказывают существенное влияние на работоспособность человека. В этом важное значение имеют выводы, опирающиеся на физиологические исследования. При этом очень важна роль условий труда как совокупность элементов производственной среды и трудового процесса, оказывающих воздействие на функциональное состояние организма человека, на удовлетворенность его трудом, на процесс воспроизводства рабочей силы и эффективность труда. Все эти вопросы отражаются в содержании конкретных программ и планов по рациональной организации труда. Сюда же относится и комплекс вопросов, связанных с проведением социально-экономических, организационно-технических и лечебно-профилактических мероприятий по оздоровлению условий и процессов труда и обеспечению их безопасности. При разработке этих мероприятий используется система стандартов безопасности труда (ССБТ), содержащих требования здоровых и безопасных условий выполнения работ в различных производствах, а также определяющих ответственность администрации предприятий за невнимание к внедрению современных средств техники безопасности, мер по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работающих.

### **Контрольные вопросы:**

1. Факторы определяющие систему организации труда.
2. Организация труда на предприятиях.



3. Основные формы организации труда на предприятиях.
4. Принципы организации труда в современных условиях.
5. Разделение труда внутри предприятия.
6. Коллективные формы разделения современного труда.
7. Условия труда и факторы их формирования.
8. Безопасность деятельности. Охрана труда.

### **3. Методологические основы управления персоналом организации**

#### **3.1 Принципы и методы управления персоналом**

Наука «управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики и других наук. По мнению ряда исследователей, эта наука получила свое развитие с 1900 г., когда началась специализация в этой области деятельности, стали появляться специальные подразделения в организациях, куда передавалась часть функций по управлению персоналом (УП). Данные подразделения занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, представляли требования последних руководству, занимались отдельными жилищно-бытовыми вопросами работников, оформляли кадровую документацию. В 30-е гг. основной функцией отделов кадров было ведение переговоров о заключении трудовых договоров, а также общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В это время менеджер по персоналу выступал как «попечитель» своих работников, заботящийся о нормальных условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику организации в отношении наемных работников.

Чуть позже менеджер по персоналу стал рассматриваться как специалист по трудовым договорам (контрактам). Здесь уже менеджер должен был осуществлять административный контроль над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

С 70-х гг. кадровые службы занимаются не только оперативными вопросами, но и участвуют в формировании стратегического управления организацией. В это время менеджер по персоналу выступает «архитектором» кадрового потенциала организации, играющим ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Он входит, как правило, в состав высшего руководства организации и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Термин «человеческие ресурсы» стал использоваться за рубежом в связи с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР. Последний стал восприниматься не только как фактор производства, но и как личность, имеющая свои ценности, интересы, мотивацию. По сути, управление персоналом здесь было преобразовано в управление человеческими ресурсами, что нашло свое отражение в следующих тенденциях кадрового менеджмента:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

Основные отличия управления человеческими ресурсами (УЧР) от УП заключаются в следующем:

- УЧР в большей степени приобретает стратегическое измерение, что делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной или реактивной, характерной для традиционных моделей УП;
- если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а потому не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология УЧР нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников организации и улучшение качества условий труда;
- если в УП все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в УЧР акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

Все эти особенности в большей степени характерны для зарубежного кадрового менеджмента. Для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами УП и методологией УЧР в известной степени носит умоглядный характер.

Объективно действующие экономические законы и закономерности находят отражение в принципах УП, под которыми подразумеваются правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В управлении персоналом в ТО используются как общие, так и специфические принципы (рис. 2).





Рисунок 2. Принципы управления персоналом

К общим принципам относятся:

- принцип системности (ведущий принцип управления). Он обеспечивает и совершенствует структурное и функциональное единство системы ТО;
- принцип объективности. Отражает зависимость любого из управленческих процессов от того, насколько оценка о событиях, об обстановке, о сотруднике адекватна реальности;
- принцип экономичности. В его основе лежит социальный закон экономии средств и времени.

Основные принципы УП в ТО содержатся в концепции кадровой политики, о которой говорилось выше. К ним относятся:

8. обеспечение строгого соблюдения требований федеральных законов, ведомственных норм, персональная ответственность сотрудников за выполнение своей работы,
  9. создание необходимых условий для профессионального и должностного роста кадров',
- оптимальное сочетание опытных и молодых сотрудников, преемственность в практической работе, руководстве, ротация сотрудников в интересах эффективного функционирования и развития таможенной системы ;
  - гласность, систематичное оповещение сотрудников по вопросам кадровой политики.

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

В науке и практике выделяют следующие группы МУП (рис 3):

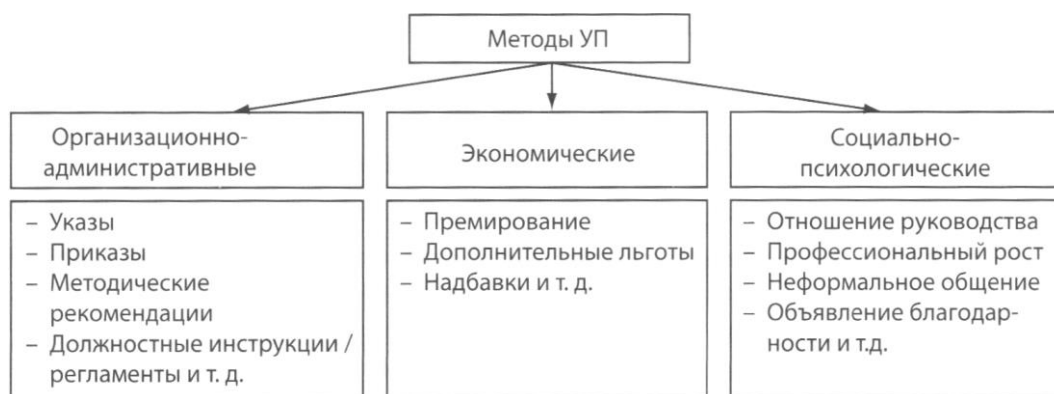


Рисунок 3. Методы управления персоналом

- организационно-административные (прямые);
- экономические (косвенные);
- социально-психологические (косвенные).

В основе организационно-административных методов лежат власть, дисциплина и взыскания. Их отличает прямой характер воздействия, обязательность для исполнения. Они включают в себя организационное регламентирование (чем должен заниматься сотрудник, его права, ответственность подразделений), которое предусматривает большое количество нормативов, затрагивающих все стороны деятельности организации: методические указания, должностные и рабочие инструкции. Примеры метода, аттестация работников, правила внутреннего распорядка, должностная инструкция и т. д.

Экономические методы – элементы экономического механизма, с помощью которого осуществляется прогрессивное развитие организации. Особую роль приобрели в условиях рыночной экономики. Примеры, премирование, участие в прибыли, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т. д.).

Социально-психологические методы - основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.). Они предполагают использование ненормативных факторов: интересов личности, группы и базируются на закономерностях социологии и психологии. Примеры: участие в управлении, отношение руководства, неформальное общение, профессиональный рост, эстетика условий труда и т.д. Кроме приведенной выше классификации, существуют другие. В частности, МУП можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, мотивации и т.д.).

### 3.2 Концепция управления персоналом

Концепция управления персоналом - это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, развитие и обучение, управление его деловой карьерой и

служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

- иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения "власти - подчинения", давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.
- культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.
- рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции.

Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, с другой - на возрастающей роли личности работника, знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Поэтому необходима переориентация руководителей и работников на новые ценности: главное внутри организации - работники, а за пределами организации - потребитель, его интересы.

Приоритетными ценностями для фирмы являются: эффективность работы персонала, инициатива, заинтересованность, развитие творческого потенциала, чувство ответственности.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами организации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации.

В условиях рыночной экономики основными тенденциями в управлении персоналом являются:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка научных критериев оценки кадров;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Основные факторы конкурентоспособности организации следующие: обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

В теории управления организациями произошли изменения общей парадигмы управления. Персонал рассматривается как основной ресурс организации, определяющий успех деятельности всей организации. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, пришла теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с ней персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, их надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.



В настоящее время кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы о приеме работников и хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, т.е. осуществлять: формирование кадров предприятия; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирования; создание безопасных условий труда, то есть действовать на основе определенных принципов.

Принципы управления персоналом - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Принципы построения системы управления персоналом - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы. Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

К основным методам управления персоналом относят:

Административные методы - ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организацией культуре трудовой деятельности. Эти методы воздействия, отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Организационно-распорядительные методы - методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций.

Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т.п.).

Методы управления персоналом классифицируются также по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета.

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления конфликтами и стрессами;
- управления безопасностью персонала;
- организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- высвобождения персонала (увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или более работников по причина экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава).

Познавая принципы, люди открывают закономерности. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих

экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях активно осуществляется переход от «управления кадрами» по советски к управлению персоналом. Поэтому актуальным является обобщение передового зарубежного опыта с целью его практического использования в отечественных организациях.

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

### **3.3 Административные и экономические методы управления человеком**

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей. Кроме административных методов управления персоналом выделяют экономические методы.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментальный управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Основные функции менеджера по персоналу.
2. Принципы управления персоналом.
3. Методы управления персоналом.
4. Основные тенденции в управлении персоналом в условиях рыночной экономики.
5. Административные методы управления персоналом.
6. Экономические методы управления персоналом и их роль.

#### **4. Кадровое обеспечения предприятий.**



## 4.1 Цели и задачи кадрового планирования в организациях

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование 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.

Кадровое планирование 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.

### Цели кадрового планирования

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 4.



Рисунок 4. Цели и задачи кадрового планирования организации

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рис. 5).



Рисунок 5. Процесс планирования человеческих ресурсов

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
3. Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

#### 4.2 Алгоритм планирования потребности в персонале.

Планирование потребности в персонале. Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 6).



Рисунок 6. Схема планирования потребности в персонале

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

- действующий персонал;
- новички;
- потенциальные сотрудники;
- персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 2).

Таблица 2. Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда Распределение работников Обучение и развитие Оплата и мотивация Карьерный рост

Новички	Методы найма Процедуры отбора Введение в должность Условия заключения договоров Процесс адаптации Обучение
Потенциальные сотрудники	Методы найма Внешние связи Уровень оплаты труда Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации Выход на пенсию Текучесть персонала

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

- организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности;
- тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами;
- организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников;
- планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства;
- руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала;
- позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Методы планирования персонала.

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели.

При количественном планировании используются следующие методы:

1. Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.
2. Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.
3. Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:



1. Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.
2. Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.
3. Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Определение и цели кадрового планирования.
2. Основные этапы процесса планирования целей.
3. Эффективное кадровое планирование.
4. Планирование потребности в персонале.
5. Методы качественного планирования персонала.

### **5. Процесс набора и отбора персонала в фармацевтические организации**

Работа любой организации, в том числе и фармацевтической неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. На современном этапе набор и отбор персонала является приоритетной задачей. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования аптечных организации, но и закладывает фундамент будущего успеха и конкурентоспособности аптечных организации. Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. Новая система набора и отбора кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов – фармацевтов соответствующих современным требованиям GXP.

Необходимо отметить что в условиях рыночной экономики качество персонала стало наиглавнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение любой организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего их использования. Однако при этом не стоит забывать о том, что немаловажным фактором является то, каким образом будут распределены после принятия в организацию все



работники, т.е. необходимо рассмотреть вопросы, связанные с процессом разделения труда в аптечных организациях что особенно важно для качественного лекарственного обслуживания населения.

Изучение принципов и методов набора и отбора персонала в организации, а также дальнейшее разграничение их деятельности и делегирование полномочий является необходимым для решения следующих задач. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятия набора и отбора персонала в фармацевтических организациях;
- изучить методы, принципы и критерии отбора персонала;
- рассмотреть процесс организации набора персонала;
- изучить понятие и особенности процесса разделения труда, его виды;

### **5.1 Набор и отбор персонала в фармацевтические организации. Источники привлечения персонала.**

Залог успешной системы производства - выбор эффективного персонала. Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится по всем специальностям в фармацевтических организациях. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами. Источники привлечения персонала делятся на внешние и внутренние. К внутренним источникам относятся: объявление о найме в средствах информации фирмы, просмотр картотеки личного состава кадров, опрос родственников и знакомых. К достоинствам данного вида источника можно отнести: низкие затраты на привлечение персонала; весьма полная информация о кандидате; снижение затрат времени на поиск претендентов; наглядное развитие карьеры. Однако у внутренних источников привлечения персонала имеется довольно большое количество недостатков. Это такие недостатки, как появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника; меньший выбор кандидатов, претендующего на должность руководителя; возможное появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность. Кроме того, не удастся полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение кадров, что требует дополнительных затрат, угроза застоя идей.

Внешние источники привлечения персонала позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. К ним относятся: объявления в средствах массовой информации; биржи труда; вербовка; компьютеризированные службы подбора работников (Internet-технологии); агентства; профориентация учащихся колледжей, вузов, школ; лизинг персонала. Также сюда относятся те люди, которые сами обратились в организацию в поисках работы. Достоинствами данного метода являются: возможность появления новых идей и приемов работы; меньшая психологическая напряженность в коллективе; большой выбор кандидатов; удовлетворение количественной потребности в персонале. Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на привлечение кадров; высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров; появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока; плохое знание организации; длительный период адаптации; блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации; нового работника плохо знают в организации.

## **5.2 Методы отбора персонала**

Методы набора персонала могут быть активными и пассивными.

К активным методам обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, т.е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и тех, кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Однако, все вышеперечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих

средний и низкий уровень квалификации. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью, следует использовать иные способы привлечения.

К пассивным методам набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, об уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации. Телевидение позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда. В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности; требования к соискателю; систему оплаты; льготы и стимулы; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны. В фармацевтических организациях предусмотрен трехступенчатый прием на работу: собеседование, тестирование, анкетирование.

### **Контрольные вопросы:**

1. Процесс отбора персонала для комплектования штата.
2. Источники привлечения персонала.
  - внешние
  - внутренние
3. Методы отбора персонала.

## **6. Профессиональная ориентация и адаптация**

### **6.1 Понятие, цели, задачи, формы профессиональной ориентации**

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению

производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма

Есть еще одна важная задача профориентации - содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях.

Чтобы выявить и развить психологический и мотивационный механизм выбора профессии, необходимо использовать механизм управления профориентацией. Он представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, включающих профессиональное обучение, консультирование, отбор, информирование и др.

Цели профориентации: оказание помощи молодым людям и людям ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры рынка труда.

Задачи профориентации:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Сложились следующие формы профориентации:

Профессиональное обучение - начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала;

Профессиональная консультация - оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека в целях выявления состояния его здоровья, направленности структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переподготовки;

Профотбор - часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приемов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности в целях выбора из группы работников кандидатов на определенную должность, кто при прочих равных условиях способен наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции.

Формы профотбора:

Подбор - выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность;

Профессиональный набор - массовое назначение или выбор на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

Выдвижение - назначение работника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность;

Ротация - назначение, при котором место работы меняется соответствии с принципом: «Нужному работнику - нужное место». В этом случае формируется специалист с квалификацией широкого профиля.

## **6.2 Трудовая адаптация: направления и виды**

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является трудовая адаптация.

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

Первичная адаптация, т.е. приспособление молодых сотрудников, которые не имеют опыта работы.

Вторичная, т.е. приспособление сотрудников, которые имеют опыт работы (как правило, меняющих место работы, объект деятельности или свою профессиональную роль).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества



работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Виды адаптации:

1. Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

2. Социальная адаптация. Включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

3. Психофизиологическая адаптация. Освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия

4. Организационно-экономическая адаптация. Приспособление к новым организационной и экономической системе управления. Позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

5. Приспособление к нововведениям, как разновидность организационно-экономической адаптации.

Стадии адаптации:

- ознакомление, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе, о членах коллектива;
- приспособление - на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;
- ассимиляция, когда осуществляется полное приспособление работника к среде и к коллективу, идентификация с новой группой;
- идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.

Механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организации технологии процесса адаптации;
- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса является организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема

информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Дадим краткую характеристику опыта профориентации и адаптации персонала.

Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка. К тому же узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Поэтому именно на уровне основного звена организации - необходимо прежде всего преодолеть недостатки в формировании личности работника путем выявления у него резервов психофизического и мотивационного механизмов выбора профессии, приведения их в действие с учетом личных и общественных потребностей.

Главной задачей профориентационной работы и адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Одна из важнейших форм проявлений сплоченности в коллективе - эмоциональное приобщение личности каждого к коллективу как целому, с которым личность сознательно или неосознанно себя идентифицирует (отождествляет). Для настоящего коллектива характерны отношения сопереживания при успехах и неудачах, эмоциональной теплоты и сочувствия, радости и гордости за достижения каждого, убежденность, что данный коллектив достоин именоваться настоящим коллективом, характерна открытость для вхождения в него извне людей, которые готовы внести свой вклад в достижение целей данного коллектива.

### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие о профессиональной ориентации.
2. Цели и задачи профориентации
3. Процессы и формы профориентационной работы.
4. Трудовая адаптация персонала: направление, виды.
5. Основные стадии трудовой адаптации.

## **7. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал**

До выступления в рыночную экономику соответствующие министерства и ведомства устанавливали всем организациям в том числе и фармацевтическим в качестве основных показателей: численность персонала, темпы роста производительности труда, уровень выполнения норм, фонд заработной платы, величину средней заработной платы, систему окладов и тарифных ставок. В рыночных условиях, когда конкуренция очень важна, меняется роль и место этих показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. Фармацевтический рынок РК на современном этапе характеризуется высоким уровнем конкуренции. Повысилась зависимость эффективной деятельности фармацевтического производства от ее внутреннего потенциала, основу которого составляет фармацевтический персонал. Происходящие в здравоохранении и фармацевтической отрасли изменения, в частности реализация региональных программ модернизации здравоохранения, масштабные изменения законодательства, активное внедрение рыночных механизмов в фармацевтический бизнес, вызвали необходимость формирования новой кадровой политики, которая позволила бы активизировать и эффективно использовать трудовой потенциал фармацевтических специалистов. Для рынка не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы, важен теперь другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы изделий. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, достигнутой конкурентами. Таким образом, на первый план выходят теперь уже не численность персонала, не фонд заработной платы и средняя зарплата, а величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия.

Расходы на персонал - это общепризнанный для стран рыночной экономики интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора. При этом расходы на заработную плату, или базовые расходы (в зарубежной практике), составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

В качестве примера можно привести структуру расходов на персонал одной из крупных компаний Германии. Если принять базовые расходы (выплаты по заработной плате) за 100%, то выплаты работодателей по различным видам социального страхования, предусмотренным законом и тарифными соглашениями, здесь составили 59% по отношению к базовым расходам, а так называемые добровольные социальные затраты предприятия - 50%. Таким образом, дополнительные расходы на содержание персонала составили 109% по отношению к расходам на заработную плату. В свою

очередь добровольные социальные расходы на этом предприятии складываются следующим образом: 51,8% из них расходуются на обеспечение по старости; 25,5% - на различного рода денежные пособия; 9% - на содержание социальных служб; 11% - на обучение и повышение квалификации персонала; 2,7% -- прочие расходы.

Таким образом, в рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила. В этих условиях планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска путей снижения издержек расходов на персонал. Основной целью планирования производительности труда и численности персонала является теперь поиск резервов, использование которых позволило бы организации выйти на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами, и обеспечивал тем самым возможность выживания в условиях рынка.

### **7.1 Методы планирования производительности труда**

При планировании производительности труда в отечественных организациях применяются два метода: метод прямого счета и метод планирования по факторам.

С помощью метода прямого счета представляется возможным рассчитать возможное уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных и технических мероприятий. При этом вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате внедрения запланированных мероприятий. Затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым.

В условиях рынка предпочтение должно быть отдано второму методу планирования производительности труда, так как он позволяет выделить влияние внешних факторов, не зависящих от организации, которые теперь выходят на первый план. Применение метода планирования производительности по факторам предполагает прежде всего четкую классификацию факторов, единую для всех уровней управления.

Представляется целесообразным выделить следующие укрупненные группы факторов: внешние факторы; изменение объемов производства; структурные сдвиги в производстве; повышение технического уровня производства; совершенствование управления, организации производства и



труда; ввод в действие новых объектов. В условиях рынка особую сложность при планировании представляет учет факторов, не зависящих от работы организации. Искусство планирования заключается в подготовке наиболее точного прогноза, с тем чтобы руководство организации смогло заблаговременно принять необходимые меры, внести поправки в калькуляцию расходов на персонал. Что касается внутренних факторов деятельности организации, то их влияние на производительность труда в большей степени определено и легче поддается расчетам при планировании.

При увеличении объема производства продукции рост производительности труда достигается в связи с тем, что численность работников, занятых обслуживанием и управлением производства и составляющих так называемую условно-постоянную часть персонала производственной сферы (ППС), возрастает в меньшей степени, чем объем производства. По данным современных экономистов при росте численности основных рабочих на 1% численность вспомогательных рабочих возрастает на 0,5%, а других категорий ППС - на 0,2-0,3%.

Из всего сказанного выше становится очевидным, что в условиях рынка планирование и анализ показателей по труду представляют сложную и динамичную систему взаимосвязанных задач с большим числом переменных и возможностью получения многовариантных решений

При переходе от административно-командной системы к рыночной экономике кардинально меняется вся система планирования деятельности предприятий, и, прежде всего, это относится к планированию трудовых показателей.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если на предприятии величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такого предприятия становится проблематичной. В зарубежной практике в годовых отчетах предприятий в обязательном порядке публикуются сведения: о численности и структуре персонала, о затратах на заработную плату, расходах на обеспечение по старости, отчислениях на социальные нужды, видах добровольных услуг социального характера и размерах расходов на их осуществление, об участии рабочих и служащих в прибылях предприятия.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет постоянно дорожать, является рабочая сила. По расчетам экономистов Германии, как видно из приведенного выше примеры установился высокий уровень заработной платы, расходы на персонал, в расчете на год на одного работника, эквивалентны стоимости трех новых легковых автомобилей среднего класса. К тому же приходится учитывать и влияние изменений в численности персонала на величину побочных расходов: на обеспечение работников спецодеждой, на организацию и оснащение

дополнительных рабочих мест, на оборудование и отопление служебных помещений и т.п.

Карта организации дает возможность установить прямые связи с родственными предприятиями, получить в случае необходимости дополнительные сведения, определить взаимовыгодные условия сотрудничества в условиях рынка.

Общеэкономические показатели позволят предприятиям оценить уровень своей конкурентоспособности, сопоставить свои масштабы производства, свои финансовые возможности, уровень социального развития с родственными предприятиями-конкурентами.

Кадровые показатели дают возможность оценить рациональность профессиональной структуры кадров, правильность расстановки персонала. Средний возраст работающих позволяет судить о потенциале трудового коллектива. В Японии, например, этот показатель обязателен в отчетах о деятельности всех фирм.

Новыми для отечественных предприятий являются показатели расходов на персонал. Анализ величины этих расходов, их удельного веса в общих затратах производства дает возможность оценить эффективность использования трудовых ресурсов. Структура расходов на персонал позволяет судить о рациональности организации заработной платы, о структуре доходов работающих, о степени социальной защищенности персонала.

Особого внимания к себе требуют показатели, характеризующие условия труда. Неблагополучное положение с условиями труда, сложившееся на отечественных предприятиях еще до проведения реформ, резко обострилось и ухудшилось при переходе к рынку. Для того чтобы выжить в условиях рынка и возникшей конкуренции, предприятия стали экономить на всем возможном и, прежде всего, на охране и условиях труда. Все это наносит большой урон здоровью работающих.

Планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска путей снижения расходов на персонал. Основной целью планирования этих показателей является поиск резервов, использование которых позволило бы предприятию выйти на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами, и обеспечивал тем самым возможность выживания в условиях рынка. При этом меняются как методики, нормативная база, так и последовательность расчетов по планированию производительности труда и численности персонала. За точку отсчета при планировании этих показателей необходимо принимать удельные расходы на персонал. Если на предприятии расходы на персонал, отнесенные к единице продукции, превышают общественно необходимые, сложившиеся в результате конкуренции, то деятельность такой организации становится нецелесообразной. В качестве нормативной базы при расчетах необходимо принимать показатели, достигнутые аналогичными предприятиями-конкурентами.

Иначе будет выглядеть и последовательность расчетов при планировании показателей по труду, где надо исходить из предельно допустимых расходов на заработную плату и соответственных удельных расходов на персонал, а затем уже определять необходимый уровень производительности труда и допустимую численность персонала.

Научно обоснованное планирование расходов на персонал будет способствовать снижению себестоимости продукции (услуг) отечественных товаропроизводителей и повышению ее конкурентоспособности. Величина расходов на персонал должна стать основой разработки производственных и социальных показателей работы предприятий, т.к. их доля в себестоимости продукции (услуг) имеет тенденцию к постоянному росту. Это обусловлено такими факторами:

- отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрение новых технологий, которые предъявляют более высокие требования к квалификации персонала (он становится более дорогим);
- изменение законов в области трудового права, налогового законодательства, размеров взносов на социальное страхование и в пенсионный фонд, повышение величины минимальной заработной платы, появление новых тарифов и др. (внешние факторы);
- повышение цен на товары первой необходимости, ожидаемая инфляция, появление новых законодательных актов, предусматривающих новые природоохранные нормативные требования, руководящие указания по обезвреживанию отходов, которые могут потребовать дополнительных расходов на формирование новых подразделений и обучение сотрудников и т.п. (общественно-политические факторы).

#### **Контрольные вопросы:**

1. Планирование расходов на персонал в рыночных условиях,
2. Методы планирования производительности труда.
3. Как производится расчет и анализ расходов на персонал предприятиями?
4. Как влияют кадровые расходы на общеэкономические показатели предприятия?

### **8. Организация системы обучения персонала**

Фармацевтические организации с 2016г осуществляют постепенный переход на стандарты GXP. В связи с чем фармацевтический персонал проходят обучения. Это особенно коснулось фармацевтической промышленности РК. Ведь от того как фармацевтические работники осуществляют свои должностные обязанности зависит жизнь и здоровье граждан. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Таким

образом, управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также навыках, требующихся каждому подчиненному. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а так же контроль его эффективности.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, с небольшими модификациями, может применяться в качестве основы для работы как специалистам по обучению, так и линейными менеджерами.

Определение потребностей в обучении может должно предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями или политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультации с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа - потребности в обучении коллектива отдела или подразделения. Такая работа требует некоторой предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию в отделе. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся основных показателей отдела, а также и такие вопросы, как: обладают ли сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег? не являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью? и др. Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь - определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действий на требуемом уровне.

Важно учитывать, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития, и на это есть множество причин. Одна из них состоит в том, что иногда определение потребностей подчиненных в обучении на основе первого впечатления об их способностях может оказаться серьезной

проблемой; в этом случае учет собственных взглядов подчиненных может быть очень полезным.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Распределить средства легче чем их получить. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он не является сотрудником организации, и время обучаемого).

В некоторых организациях обучение не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

### **8.1 Составление учебных планов и программ.**

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к обучающему лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже сделана попытка обобщить навыки, знания и установки, необходимые сотруднику для выполнения этой работы. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении.

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что организация надеется достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли обучение эффективным.

### **8.2 Методы обучения и их выбор.**

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работ,



- методы обучения вне рабочего места и
- методы обучения на рабочем месте и в не.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей обучения сотрудников организации и в стенах этой организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях – третий метод.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. Обязательной является оценка результатов обучения. На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации например, специалистами кадровых и бухгалтерских служб .

Постараемся классифицировать наиболее распространенные методы обучения персонала по различным признакам:

- по видам обучения можно выделить следующие методы: подготовку кадров, повышение квалификации, переподготовку кадров;
- по месту обучения следует указать: обучение внутри самой организации, обучение вне организации, самообучение (самоподготовка);

- по степени динамичности восприятия информации методы обучения персонала подразделяются на: активные и пассивные.

Активные методы обучения включают:

- Копирование – прикрепление работника к квалифицированному специалисту для детального изучения всех особенностей данной работы, повторения за ним действий;
- Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;
- Делегирование – передача сотрудникам очерченной области задач полномочий для принятия решений по определенному кругу вопросов;
- Метод усложняющихся занятий;
- Деловые игры;
- Тренинги; понятие «тренинг» (от англ. training – «воспитание», «обучение», «подготовка») обычно подразумевает не любые упражнения (тренировку), а лишь комплекс упражнений, осуществляемых по специальной методике, разработанной на научной основе под руководством квалифицированного специалиста;
- Ротация;
- Метод мозговой атаки.

Пассивные методы обучения включают:

- фронтальное занятие – традиционный, наиболее распространенный метод обучения: типичные формы фронтального занятия – лекции и доклады;
- практические занятия – рассмотрение теоретического материала на примере реальных жизненных ситуаций, проведение экспериментов;
- индивидуальные беседы (консультации) – разъяснение обучающимся различных вопросов в рамках определенной дисциплины, уточнение особенностей образовательного процесса в целом;
- метод «опрос экспертов» – приглашение на учебное мероприятие квалифицированных специалистов для ответов на вопросы. Это позволяет решать прежде всего специфические для слушателей и близкие к реальной жизни задачи;
- дистанционное обучение – обучение посредством Internet, телекоммуникационной и прочих дистанционных образовательных технологий, завершающееся получением официального документа. Основные преимущества дистанционной системы обучения – это гибкость, возможность заниматься в удобное время и в удобном месте и темпе, модульность, т. е. компания или специалист имеют возможность выстраивать систему обучения из набора независимых учебных программ – модулей, экономичность (мировая практика показывает, что дистанционное обучение обходится для предприятий дешевле традиционного на 40 – 60% за счет отсутствия командировочных и транспортных расходов, расходов на аренду классов, зарплату преподавателей и пр.).

**Контрольная работа:**

- 1.Определение потребностей в обучении.
2. Составление учебных планов и программ.
- 3.Методы обучения и их выбор.
- 4.Активные методы обучения.
- 5.Пассивные методы обучения.
- 6.Оценка результатов обучения.

## **9. Деловая карьера и ее организация**

### **9.1 Определение понятия «Деловая карьера и ее виды»**

Гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые бы позволили работнику снизить степень отчуждения от результатов своего труда и от других работников, способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда с целями и задачами организации, в которой он работает. При данном подходе управленческие решения выходят за рамки чисто технических или экономических задач, имеют социальный характер и базируются на социологических и психологических предпосылках. В свою очередь, функционирование и эффективность производства во многом зависят не только от соответствия численности и профессиональной квалификации персонала технологическим требованиям, но и от уровня самосознания самих работников, от степени удовлетворения его мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций. Так, карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника .

В литературе можно встретить различные подходы к определению понятия «деловая карьера».

Во многих работах авторы ограничиваются лишь определением карьеры, не выделяя особо карьеру деловую: «Карьера представляет собой процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера это развитие человека и освоение им социального пространства или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия».

В других работах проводится четкое различие между просто карьерой и карьерой деловой: «Карьера - результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Деловая карьера - поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения» .

Полагаю, наиболее обоснованным является следующее определение: «Карьера деловая - поступательное продвижение человека в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег» .

Выделяют следующие виды деловой карьеры (в организационном аспекте):

- внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии вертикальной карьеры, горизонтальной карьеры, продвижения внутри организации, центростремительной карьеры;

- межорганизационная карьера - вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию;

- карьера профессиональная (специализированная) - вид карьеры; характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии;

- карьера профессиональная (неспециализированная). Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года;

- карьера вертикальная - подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда);

- карьера горизонтальная - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организации;

- карьера центростремительная (скрытая) - вид карьеры, когда происходит движение к ядру, руководству организации, например приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации и т.п..

В психологическом аспекте различают такие виды карьеры:

- ситуационная карьера - поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается случай, при котором не нужно заранее учитывать факторы планирования карьеры,

- «от начальника» - модернизация предыдущего варианта, здесь главное уделяется лицу, принимающему решение (от которого зависит карьера),

- «от развития объекта» - бывают ситуации, когда карьера работника находится в его собственных руках. Например, возглавляя небольшое

подразделение, его руководитель добивается развития, превращая его в более крупное и, соответственно, повышается должностное положение этого руководителя,

- «собственноручная карьера» - некоторые люди работают настолько эффективно, что автоматически двигаются вверх по должностной лестнице,

- «по трупам» - карьерные интересы человека настолько превалируют в его жизни, что он не останавливается ни перед чем, в том числе и по «уничтожению» мешающих ему работников.

## 9.2 Этапы деловой карьеры

Отрезки трудовой жизни человека в какой-либо сфере деятельности по пути достижения своих жизненных целей.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и обычно длится до 25-28 лет. За этот период человек может сменить несколько мест учебы или различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям.

Далее наступает этап становления - длится примерно пять лет, от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

На этапе продвижения (длится от 30 до 45 лет) идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Накапливаются богатый практический опыт, навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Этот период характеризуется творчеством, здесь также может быть подъем на новые служебные ступени.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться об отдыхе, готовится к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Этот период характеризуется кризисом карьеры, такие люди все меньше получают удовлетворения от работы.

С организационной точки зрения карьера рассматривается как совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности. Этот выбор исходит из открывающихся перед ним возможностей преодоления расхождения между реальным и желаемым должностным положением. Поскольку такие решения



принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными, целенаправленными, да и вообще оправданными.

Например, даже если человек хорошо изучил свой участок работы, не все его способности и полученные знания подойдут для более высоких уровней управления, где могут быть необходимы черты, которые нельзя приобрести на нижних уровнях, и он не сумеет найти себя, несмотря на все старание. Поэтому прежние достижения необходимо учитывать только в контексте будущей работы.

Карьера может быть динамичной, связанной со сменой рабочих мест, и статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она бывает вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы, и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а подчас и профессии. Совмещение двух этих подходов дает так называемую ступенчатую карьеру.

Карьера может быть административной или профессиональной. Многие фирмы, связанные с наукоемкой деятельностью, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше использовать их творческий потенциал, ставят в соответствие служебной лестнице лестницу научных степеней и званий («параллельная служебная лестница», высшие ранги на которой соответствуют должностям вице-президентов). Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на низших этажах взаимный переход еще возможен. Таким образом, можно говорить о профессионально-квалификационном продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации работников одновременно.

Выделяется еще одна разновидность карьеры - центростремительная, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководством, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Факторами успешной карьеры могут быть случай, предоставляющий человеку шанс; реалистический подход к выбору направления; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи); хорошее знание своих сильных и слабых сторон; четкое планирование.

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся следующие:

- Автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

- Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

- Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

- Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

- Предпринимательская креативность. Людьюми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры - обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

- Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

- Стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие.

- Материальное благосостояние. Людьюми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения.

- Обеспечение здоровых условий. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях. Например, вполне понятно, когда фармацевт аптечного склада стремится стать заместителем директора фармацевтической фирмы и уйти с экологически вредного рабочего места, а руководитель аптечного пункта, в отдаленном от города районе, добивается должности, позволяющей быть поближе к центру.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются .

Итак, под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, карьера имеет как объективную, так и субъективную стороны.

### **Контрольные вопросы:**

1. Организационные аспекты видов деловой карьеры.
2. Назовите основные этапы деловой карьеры.
3. Административная и профессиональная карьера.
4. Предпринимательская креативность.
5. Обеспечение здоровых условий труда.

## **10. Мотивация поведения в процесс трудовой деятельности**

Мотивация - это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутри личностных и внешних факторов.

Мотив - это внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с удовлетворения определенных потребностей.

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Побудительным мотивом к удовлетворению потребности могут стать различные причины - стимулы - побуждение к действию, побудительная причина поведения. Стимулы могут быть внутренними (отношение к делу, моральные обязательства) и внешними (действия других людей, предоставляющиеся возможности).

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения. Добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми

(денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные.

Организационные включают в себя привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем социального характера.

Моральные стимулы включают следующие элементы:

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, их важность.
2. Обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать.
3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему.
4. Высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд.
5. Атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.

Четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы.

Соотношение мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру, последняя достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и др.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей (под потребностью понимается нехватка чего-то, что вызывает состояние дискомфорта).

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих

выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Однако интересы могут повлиять на поведение людей, стать его мотивами только в случае реальной возможности их осуществить. Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества обстоятельств, «включаются» под влиянием стимулов (Стимулы могут быть внутренними (отношение к делу, моральные обязательства и проч.) и внешними (действия других людей, предоставляющиеся возможности).

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Но внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная оценка, продвижение по службе. Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность, уважение, почет.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Положительные последствия увеличивают вероятность желательного поведения; отрицательные — уменьшают; нейтральные — ведут к медленному затуханию такого поведения. Но нужно иметь в виду, что на одинаковые стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а одни и те же результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания.



## 10.1 Иерархия потребностей Маслоу

В соответствии с теорией иерархии потребностей американского социолога А. Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Модель Маслоу имеет такую форму, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.



Рисунок 7. Иерархия потребностей Маслоу

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические (в пище, жилье, отдыхе и проч.), удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание, для чего необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (она позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд), и работы в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третий уровень Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения

необходимы участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетентности, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и проч.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач.

## 10.2 Способы мотивации:

Экономические: высокая зарплата, материальное поощрение, премии, бонусы и т.д.

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Организационные включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то.

Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя. Например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость.

3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и

семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше.

4. К морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент вызова.

5. Морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.

### **Контрольные вопросы:**

1. Мотивация - как побудительная причина поведения.

2. Элементы моральных стимулов.

3. Иерархия потребностей Маслоу.

4. Способы мотивации.

## **11. Управление конфликтами в коллективе**

Конфликты встречаются не только в жизни каждого человека, но и любого общества. В истории человечества они известны с древних времен и описаны еще в мифах и сказках. Несмотря на свою огромную значимость в становлении культуры и цивилизации, причины формирования конфликтных ситуаций и механизмы, определяющие поведение людей в этих жизненных обстоятельствах, изучены в науке явно недостаточно. До сих пор в психологии ведутся дискуссии о роли конфликтов в развитии общества, в ходе которых было сформировано два диаметрально противоположных взгляда на их значение в жизни человека и социума. Согласно одному конфликты всегда вредны и от них необходимо избавляться. Другая точка зрения рассматривает конфликт как сложное социально-психологическое явление, которое в определенных обстоятельствах может иметь прогрессивное и положительное значение. Истина, как всегда не на стороне крайних взглядов, она обычно совпадает с интеграцией этих заостренных точек зрения.

Среди множества конфликтов, в которых обычно участвуют люди, выступая в них либо виновниками и главными действующими лицами, либо простыми созерцателями и «болельщиками», в данной курсовой работе будут рассматриваться только группа конфликтов, связанных с жизнью людей в организации. Нынешнее время, связанное с ломкой основных отношений между государством и предприятиями, между предприятиями, между предприятием и работником, между работником и государством, особенно богато конфликтами.

Все перечисленные отношения в конечном счете сводятся к отношениям между людьми. Таким образом, в конфликтах находят отражение процессы, происходящие в общественной жизни. Ввиду распространенности конфликта в современной жизни следует рассмотреть,

какова его природа, роль в жизни организации и какими возможностями влияния на конфликт располагает руководитель.

Любое управление и руководство сопряжено с реальными проявлениями сопротивления со стороны членов коллектива. Большой вклад в формирование сложностей выполнения руководящих обязанностей и реализации властных функций вносят противоречия между отдельными группами и коллективами, которые могут проявляться в форме реальной конкуренции за финансовые и материальные ресурсы, за сферы влияния.

Основной задачей менеджера является формирование эффективного взаимодействия между людьми в организации. Значит важной составной частью управления людьми является разрешение тех конфликтов, которые неизбежно возникают в процессе взаимной деятельности. Исследуя доклады менеджеров, можно сказать, что примерно 20% своего времени они тратят на решение конфликтов и их последствий. Остающееся чувство обиды и испорченные отношения, которые являются последствиями многих конфликтов, могут длиться недели и даже годы, продолжая влиять на жизнь организации. По этим причинам конфликт – важный предмет изучения в области психологии управления, заслуживающий особое внимание. Задача данной курсовой работы – дать анализ природы конфликта, рассмотреть виды конфликтов и причины, на них влияющие, стратегии поведения в конфликте, определить средства и способы управления конфликтом.

### **11.1 Понятие конфликта**

Можно утверждать, что жизнь любого человека конфликтна, так как конкуренция – в природе самого человека, осуществляющего свою деятельность не изолированно, а в сообществе с другими; конкуренция и соперничество – естественные формы поведения людей, ибо они помогают лучше познать и понять себя, сравнивая свои возможности и результаты с возможностями и достижениями других. Профессиональная деятельность человека демонстрирует большое разнообразие различных форм конфликтных отношений, так как в этой системе социальных отношений конкуренция и соперничество являются необходимыми и прогрессивными компонентами деятельности. Следует отметить, что конфликт выступает в роли ведущего компонента труда в таких профессиональных сферах, как спорт и менеджмент.

Существует несколько определений конфликта.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное противоположными взглядами и целями.

Одно из наиболее распространенных определений конфликта дал К. Левин, согласно которому конфликт – ситуация, где на индивида действуют

одновременно противоположно направленные, но приблизительно равные силы.

Общепризнанными признаками конфликта являются: во-первых, вскрывающиеся противоречия либо в мотивационной структуре отдельного человека, либо в системе интересов социальной группы; во-вторых, необходимость осуществления выбора и соответствующего отказа от альтернативной возможности. Акцент на существующих противоречиях поставлен в одном из современных определений конфликта, данного в работе Е.С. Романовой, Л.Р. Гребенникова, согласно которому конфликт – это интрапсихическая или интерпсихическая презентация назревшего противоречия, которое предельно обострено и требует своего разрешения в конкретных действиях.

Необходимо добавить еще один признак конфликта (который до настоящего времени остается в тени и поэтому практически не изучен), связанный с тем, что любая конфликтная ситуация характеризуется неопределенностью и непредсказуемостью своего исхода. Видимо, эта неопределенность и непредсказуемость исхода конфликта – даже более существенные причины конфликтофобий. Любой конфликт всегда является разрывом субъектной непрерывности или целостности социальной жизни, после которого может быть несколько вариантов дальнейшего развития, и некоторые пути могут быть прогрессивными, а некоторые – нет. Эти неопределенность и неизвестность порождают интенсивное эмоциональное переживание.

Исходя из этого, необходимо указать еще на один признак конфликта, связанный с обязательным эмоциональным напряжением. Как правило, эмоции, развивающиеся в конфликте, носят отрицательный знак.

Перечисленные признаки не рядоположны, они образуют определенную систему отношений. Среди рассмотренных признаков несомненным приоритетом обладают противоречия либо в социальных отношениях, либо в структуре мотивации индивида. Разрешение пусковых противоречий в ходе конфликтной ситуации порождает принципиальную непредсказуемость исхода любого конфликта. Чем неопределеннее ситуация, тем выше субъективная значимость конфликтной ситуации, тем острее и болезненнее эмоциональные переживания. Другими словами, эмоциональное состояние и модус переживания можно рассматривать как производные признаки от содержания противоречий как движущих сил конфликта. Любой конфликт обладает динамическими свойствами, так как, зарождаясь, конфликтная ситуация рано или поздно вскрывается и экстернизируется в форме межличностного противодействия, которое имеет свою кульминационную фазу и развязку. На основании иерархических соотношений признаков конфликта можно предложить следующее определение конфликта.

Конфликт – это системный процесс, проявляющий и вскрывающий уже заложенные ранее противоречия, который прерывает сложившиеся



межличностные отношения и связи, а также нарушает и искажает личностные оценки и ценности, имеющий своим результатом изменение поведения и развитие участников конфликта.

Таким образом, конфликт всегда захватывает систему межличностных взаимоотношений и вскрывает внутри личностные мотивационные соотношения, детерминируя эмоциональную включенность участников конфликта в процесс его движения и развития. Профессиональные конфликты, характеризующиеся значительным числом участников, являются частным случаем внешних социальных конфликтов, при этом их динамика подчиняется общим принципам развития внешних конфликтов.

## 11.2 Виды и принципы конфликтов

Первое различие, которое можно сделать на основе изучения роли конфликтов, - это разделение их на «плохие» и «хорошие», или, говоря научным языком, на деструктивные и конструктивные. Деструктивный конфликт означает еще большее ухудшение состояния коллектива, его производственных показателей, взаимоотношений людей. Конструктивный конфликт предполагает оздоровление коллектива, благополучное разрешение тех его проблем, которые породили конфликт.

По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

По стадиям развития – зарождающимися, зрелыми и угасающими.

По степени осмысленности – слепыми или рациональными.

По формам протекания – мирными и немирными.

По продолжительности – кратковременными и затяжными, долгое время лихорадящими всю организацию. Затяжной конфликт способен вызвать кризис в конечном итоге привести к ее разрушению или существенному изменению.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными и вертикальными. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство – до 70-80 процентов.

По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о симметричных и ассиметричных конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, а во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

Исходя из степени внешнего проявления конфликт бывает скрытым (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это затрудняет процесс его разрешения.

В соответствии с направленностью развития выделяют эскалируемые (разрастающиеся) конфликты и канализируемые конфликты.

В зависимости от количества причин, лежащих в основе, конфликты различают на однофакторные и многофакторные.

По содержанию конфликты делят на деловые, внутриличностные, конфликт между личностью и группой, межгрупповые и межличностные.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например необходимости выбора между приемлимым и приемлимым (когда желательно и то и другое, а нужно выбрать одно); неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлимым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как негативные, так и позитивные последствия – отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого). Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворения; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т.п.

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 процентов порождаются столкновением материальных интересов субъекта, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей.

Конфликт между личностью и группой в основном обусловлен несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится доказать свою правоту.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего экономических).

В практике управленческой деятельности бывает достаточно сложно отличить деловой конфликт от межличностного, поскольку деловые конфликты очень часто приобретают эмоциональную окраску, а межличностные возникают по поводу деловых отношений, более того, деловые отношения используются для сведения личных счетов. Отделение повода конфликта от его причины – основная задача руководителя при анализе конфликта.

Деловые конфликты по характеру причин, вызвавших тот или иной конфликт, могут быть разделены на производственные конфликты, конфликты, связанные с организацией труда, и конфликты, связанные с характером руководства.

Производственные конфликты порождаются проблемами предприятия в целом – недостатками финансирования, снабжения, ошибками планирования, трудностями сбыта, низким уровнем техники, технологии. Особенность этих конфликтов состоит в том, что они могут иметь хроническую форму. Таковы конфликты, порождаемые отношениями между предприятиями и организациями, в частности невыполнением взаимных

договорных обязательств. Решения этих конфликтов далеко не всегда во власти руководителей.

Конфликты, связанные с организацией труда, также могут носить хронический характер, хотя их причины и соответственно средства разрешения менее масштабны. Различные формы организации труда порождают конфликты различной степени напряженности. Если взять индивидуальную форму организации труда, то конфликты в таком коллективе будут носить в основном межличностный характер, поскольку деловые отношения слабо развиты и не являются обязательными. Напротив, в условиях совместной деятельности, когда доминирующими являются деловые отношения, построенные на взаимной зависимости, конфликты являются в основном деловыми и могут достигать высокой степени напряженности.

Конфликты, обусловленные характером руководства, определяются взаимоотношениями руководителя с подчиненными. В отличие от производственных и организационных конфликтов, причины которых в основном являются объективными и трудно устранимыми, в конфликтах определяемых характером руководства, причины конфликтов порождаются действиями непосредственных участников конфликта – руководителя и подчиненных, а потому легче контролируются.

Каждый из перечисленных видов деловых конфликтов требует особых средств для его разрешения и далеко не всегда может быть разрешен даже после того, как осознаны его причины.

Это дает основание провести различие между двумя видами деловых конфликтов – разрешимыми и неразрешимыми средствами участников конфликта. Разрешимыми или неразрешимыми могут быть не только производственные конфликты и конфликты, порожденные проблемами организации труда, но и конфликты, обусловленные характером производства. Сама ситуация, в которой осуществляется руководство: реализация власти, с одной стороны, и необходимость подчинения – с другой, способна порождать конфликт. Различные стили руководства представляют собой различные способы разрешения этой постоянно воспроизводящейся конфликтной ситуации между руководителем и подчиненными.

Также выделяют органические и функциональные конфликты.

Органические конфликты впаяны в схему самой организации, лежат в основе ее функционирования, требуя постоянного разрешения. Разрешаясь, они постоянно возобновляются. Устранение причин их возникновения будет означать разрушение организации: так для ликвидации возможности конфликта между руководителем и исполнителем можно уничтожить иерархию отношений между ними, власть одного над другим – тем самым будет уничтожена или принципиально изменена организация.

Функциональный конфликт возникает в связи с решением определенной задачи и исчезает с ее разрешением.

Говоря о различных видах конфликтов, необходимо более подробно рассмотреть их причины, вызывающие непосредственно сам конфликт и влияющие на его вид.

Несомненно, для успешного разрешения конфликта и для его профилактики необходимо в первую очередь выявить причины, как создавшие конфликтную ситуацию, так и грозящие ее созданием в будущем. Как мы заметили ранее, конфликт включает в себя присутствие противоположных интересов. Само по себе это условие не является необходимым или достаточным для конфликта. Иногда он возникает даже тогда, когда нет противоположных интересов. Очевидно, что в таком случае многие факторы и условия способствуют его появлению. Можно выявить две основные их группы: факторы, относящиеся к структуре организации или ее функционированию, и к межличностным отношениям.

К организационным причинам конфликта относят следующее.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы, финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Определенные типы структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Межличностные причины конфликта. К подобным причинам можно отнести несовместимость ролей, индивидуальные различия (в темпераменте, типе личности, расхождении в системе ценностей, привычках и др.). дефицит информации о других участниках конфликта, что порождает недоверие. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Различия в представлениях и ценностях могут привести к тому, что вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации,

которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

В психологии есть понятие «конфликтная личность» - это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации. Обобщение результатов исследований психологов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым;
- излишняя принципиальность;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная;
- частое плохое настроение;
- стремление сказать правду в глаза, иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- излишняя настойчивость, граничащая с навязчивостью.

### **11.3 Стратегия поведения в конфликте и управления конфликта**

Американский психолог К. Томас разработал систему классификации тактик поведения индивида в развертывающемся внешнем конфликте, в которую включено пять основных тактик: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соперничество.

Избегание – тактика, ориентированная на сохранения статуса своего «Я» и несовместимая с овладением конфликтной ситуацией, поэтому наиболее социально-пассивная, сводящаяся обычно к непризнанию наличия конфликта. Избегание порождает усиление внутренних конфликтов. Тактика свойственна личностям со сниженной самооценкой и недостаточно развитым социальным интеллектом, а также руководителям либерального стиля руководства.

Приспособление – тактика, характеризующаяся повышенным вниманием к интересам и целям противника, готовностью пожертвовать собственными интересами ради сохранения спокойного социально-психологического климата в коллективе. Для данной формы поведения свойственно отношение к конфликту как к явлению нежелательному, независимо от того какими причинами он был вызван. Эта тактика доминирует у женщин, занимающих подчиненную социальную позицию, что обычно коррелирует с неадекватной заниженной самооценкой. Данная форма поведения ведет к забвению интересов дела, потере руководителем авторитета.

Сотрудничество – тактика, направленная на разрешение противоречий, лежащих в основе конфликта. Характеризуется тем, что субъект конфликта ориентирован на разрешение задачи, а не на социальные отношения и может в связи с этим жертвовать своими личными ценностями ради достижения



общих целей. Эта норма поведения характерна для руководителей демократического стиля. Для него важна не победа в конфликте, а деловая сторона вопроса: встречая сопротивление, он пытается разобраться, нельзя ли использовать возражение для коррекции своего отношения или выработки иного, более удачного понимания вопроса или его решения. Чем более сильное сопротивление он встречает, тем большее желание привлечь сильного противника на свою сторону, найти общие интересы, объединить усилия он испытывает.

Компромисс – формальное решение конфликта ценой взаимных уступок. Эта форма поведения сходна с сотрудничеством, поскольку также допускает возможность согласования интересов, и с уступчивостью, поскольку предполагает возможность уступить, и вместе с тем отличается и от той и от другой формы поведения. Основное отличие состоит в том, что и сотрудничество и уступка в компромиссе возможны лишь в ответ на аналогичные действия противной стороны. Иначе говоря, это жертва собственными интересами или интересами дела без стремления убедить противника в своей правоте или без попыток понять правоту противника.

Соперничество – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Свойственно в большей степени активным и агрессивным мужчинам с мотивацией активно-оборонительного поведения и (или) самоутверждения в качестве доминирующих мотиваций. Соперничество, как правило, вызывает максимальное сопротивление у партнеров по общению, так как противоречие разрешается в одностороннем порядке, поэтому это наиболее опасная тактика, которая может привести внешний конфликт в прямую конфронтацию. Руководитель, демонстрирующий эту тактику, обычно озабочен отношением к себе окружающих и стремится во всех ситуациях выглядеть победителем. Для него характерен авторитарный стиль управления.

Стоит указать на то, что хорошо адаптированный к социальной среде руководитель обычно пользуется почти всем набором указанных тактик. В профессиональной среде наиболее эффективными являются сотрудничество и соперничество, в семейных отношениях одним из наиболее удачных способов разрешения сложных жизненных ситуаций может быть компромисс, используемый в сочетании с сотрудничеством. Проявление разных тактик, возможно определяется характерологическими особенностями, например уровнем экстраверсии. У ярко выраженных экстравертов доминирующим способом поведения в конфликте чаще всего является соперничество, а затем сотрудничество. Для интровертов наиболее легкой тактикой является компромисс, а потом – избегание и приспособление.

Итак, способ разрешения конфликтов связан с индивидуально-психологическими особенностями человека, жизненным опытом и конкретным содержанием ситуации, которая приводит к конфликту. Основной компонент последней – это, безусловно, поведение партнера по

взаимодействию, в том числе в профессионально ориентированных конфликтных отношениях.

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. Этот способ достаточно эффективен, но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков. Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации.

Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. Задача менеджера – устранить конфликт любым способом. Сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт функционирования организации, поэтому менеджер должен устранять конфликт, где бы он ни возникал. Менеджеры считают, что конфликт неизбежен, необходим и потенциально полезен. Слишком много гармонии в организации, считает американский специалист по менеджменту Б. Уоррен, - вещь опасная. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование.

В зависимости от того, какой точки зрения придерживается менеджер, выбирается процедура преодоления конфликта. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные. К педагогическим методам относятся: беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие воспитательные меры. К административным – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих; разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя, решение суда.

Руководителем также могут применяться структурные методы:

- разъяснение требований к работе, формирование системы полномочий и ответственности каждого сотрудника и подразделения;
- применение координационных и интеграционных механизмов: формирование цепи команд, полномочий отдельных уровней управленческой иерархии, организация специальных служб, групп сотрудников, проведение совещаний для межфункциональной связи между отделами;
- разработка общеорганизационных комплексных целей и направление усилий всех участников на их достижение;

■ формирование справедливой и прозрачной системы вознаграждений.

Методами профилактики конфликта является следующее:

- выверенная кадровая политика;
- предупреждение конфликтов на ранних стадиях;
- здоровый нравственно-психологический климат в коллективе;
- личный пример руководителя;
- создание эмоционально-стабильной обстановки уважения, профессиональной компетенции и достоинства личности каждого сотрудника;
- устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих достоинство собеседника, и пренебрежительных высказываний;
- недопущение при деловом общении спора;
- умение слушать собеседника;
- уважительная манера разговора.

Западные конфликтологи рекомендуют для эффективного управления конфликтным взаимодействием составлять картограмму конфликта. При составлении картограммы сначала определяется суть проблемы конфликта, его природа. Далее выясняется, кто вовлечен в конфликт. Затем определяются потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Составление картограммы ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций.

Обобщение имеющего практического опыта регулирования профессиональных конфликтов привело к созданию модели идеального управления конфликтом, которая включает следующие обязательные к исполнению положения:

- смягчение различий в позициях конфликтующих сторон;
- установление легитимности позиций и потребностей всех участников конфликта;
- формирование структуры и технологии для уменьшения различий в положении сторон;
- выработка общих решений и идей;
- нейтрализация или ликвидация элементов конфликтной ситуации, которые могут приводить к эскалации конфликта;
- формирование отношений рефлексии среди членов конфликтующих групп для осознания собственного вклада в конфликтные отношения и уменьшение непродуктивного поведения.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта.

Институционализация конфликта – это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии предполагает наличие

добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или расплывчат, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта. Последним, завершающим этапом управления конфликтом выступает редукция, т.е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено разнообразием интересов его участников, их психологическими особенностями, случайными обстоятельствами. Но тем не менее в ряде случаев последствия конфликта прогнозируемы.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон решения. Конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп и в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению сотрудничества в коллективе.

Тем не менее эти благоприятные последствия достигаются только при умелом управлении конфликтом.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 году. Она включает в себя пять стилей поведения в конфликте: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество. Из всех перечисленных тактик сотрудничество является наиболее эффективным в определении исхода конфликтной ситуации. Наиболее конфликтным считается соперничество; избегание и приспособление характеризуются пассивной формой поведения. Компромисс занимает как бы промежуточное положение, соединяя в себе и активную и пассивную формы реагирования на конфликтную ситуацию. Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности целей, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью доказать его несерьезность;
- разделение объектов спора. Уточнение границ, полномочий, компетенции. Передача спорного вопроса третьему лицу.
- организационные мероприятия. Создание так называемого «организационного буфера», устраняющие многие служебные контакты. Выбор конкретной тактики управления конфликтом определяется содержанием противоречий, порождающих конфликт, и индивидуально-психологическими особенностями руководителя, известных как стиль руководства.

Разрешить конфликт можно разными способами, используя различные тактики и приемы. Но главное правило руководителя и менеджера – не пускать дело на самотек. Один из экспертов, Р. Хейфец выразил это правило следующим образом: «Дирижируйте конфликтом». Неважно, что лежит в основе конфликта – сопротивление переменам или расхождение во взглядах на политику вознаграждения в фирме, - если к конфликту подойти правильно, он может сослужить организации добрую службу, ведь изменений и реформ без конфликтных ситуаций не бывает. Продуктивный конфликт становится стимулом к переменам.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Причины возникновения конфликтных ситуации в коллективе.
2. Виды и стадии конфликтов.
3. Межличностные, межгрупповые и деловые конфликты.
4. Организационные причины конфликта.
5. Управление конфликтом в коллективе.
6. Методы профилактики конфликта.

## **12. Влияние культуры на организационной эффективности**

Традиционная экономическая теория предполагает, что в организации работы любого предприятия приходится сопоставлять затраты и результаты работы, применять те или иные показатели. При этом критерием эффективности менеджмента в целом является максимизация производительности и минимизация затрат. Тем более этому нужно уделять самое пристальное внимание, когда речь заходит об успешной хозяйственной деятельности, о продвижении на рынке, о достижении превосходства над своими конкурентами.

Эффективность менеджмента – сложная, многогранная категория. Она отражает характерные особенности экономических, социальных и иных явлений. Анализ категории эффективности, факторов ее определяющих позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей экономической



эффективности, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности организации. Анализ категории эффективности, факторов ее определяющих позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей экономической эффективности, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности организации. В качестве критерия эффективности производства и управления используются частные показатели использования отдельных видов ресурсов: материальных ресурсов, основных производственных фондов, капитальных вложений, производительности труда, характеризующей экономическую деятельность персонала, и обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты. Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации путей роста экономической эффективности управления.

### **12.1 Сущность эффективности управления**

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;
- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;
- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- результат управления не всегда заключается в прибыли;
- такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причём обеспечивает его достижения на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. В первом случае речь идёт о внешней эффективности, во втором – о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя – экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической, причём они противоречат друг другу. Например, ориентация руководства

фирмы на получение сиюминутных выгод не оставляет ресурсов для развития её в будущем.

Об эффективности управления можно также говорить, как о потенциальной или реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами. Поскольку в управлении применяются разные методы, правомерно оценивать также и их эффективность.

Нужно отметить, что между экономичностью и выгодностью нет однозначного соответствия. Высокоэкономичное управление может быть малорезультативным с точки зрения достижения самой цели, уводить от неё в сторону, а результативное – неэкономичным, если цель будет достигаться слишком дорогой ценой.

Поэтому на практике между двумя этими подходами всегда должен достигаться определённый компромисс, учитывающий требования конкретной ситуации.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется экономизацией деятельности. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место её стабилизация и даже обратный процесс.

Сама экономизация управления достигается несколькими способами:

- снижение затрат при тех же результатах;
- увеличение результата при меньшем росте затрат;
- увеличение результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);
- уменьшение результата при ещё большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация управления далеко не всегда связана с увеличением выгоды, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться. Поэтому критерий выгоды принимается во внимание только при оценке достижения конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения, или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т.п.).

Эффективная управленческая деятельность должна быть своевременной, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, исключения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств в условиях постоянного усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.

Важнейшими условиями эффективности управления сегодня являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности. Значительный рост эффективности управленческой деятельности достигается в том случае, когда члены организации отождествляют ее цели с собственными, активно участвуют в управлении, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Эффективное управление требует также формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

## **12.2 Критерии и показатели эффективности управления**

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие

показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи. При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают:

- комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.;
- финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.);
- показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные):

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- управляемость системы; удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;
- экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

При оценке эффективности инвестиционных проектов применяются: коммерческая (финансовая) эффективность, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для регионального и местного бюджетов;



экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

### **12.3 Экономическая оценка эффективности управления** **Показатели экономической эффективности**

Эффективное управление персоналом является ключевым фактором успеха фармацевтической организации, поскольку именно персонал, его мотивация, его участие в повседневной работе фармацевтической организации является тем модификатором, который многократно усиливает имеющиеся ресурсы. В связи с чем очень важно рассчитывать эффективность управления.

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают следующей формулой:

$$\varepsilon = \frac{P}{Z} \quad (\text{Формула 2})$$

где P - результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

Z - затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а так же рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

Показатель эффективности использования материальных ресурсов ( $\varepsilon_m$ ) характеризует материалоемкость продукции:

$$\varepsilon_m = \frac{MЗ}{ВП}, \quad (\text{Формула 3}).$$

где: МЗ – материальные затраты; ВП – стоимость выпущенной продукции.

Снижение материалоемкости продукции – одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции этих отраслей. Как правило, это достигается внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов более дешевыми.

Показатель эффективности использования основных производственных фондов ( $\Theta_{\phi}$ ) определяется обычно показателем их фондоотдачи.

$$\Theta_{\phi} = \frac{\text{ВП}}{\text{ОФ}}, \quad (\text{Формула 4}).$$

где: ОФ – стоимость основных производственных фондов; ВП – стоимость выпущенной продукции.

К основным производственным фондам относятся: средства труда (производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, транспортные средства и тому подобные) которые участвуют в производстве. Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.

Показателем эффективности капитальных вложений ( $\Theta_{\kappa}$ ) является срок окупаемости капитальных вложений.

$$\Theta_{\kappa} = \frac{\text{К}}{\Delta\Pi}, \quad (\text{Формула 5}).$$

где: К – объем капитальных вложений;  $\Delta\Pi$  – прирост прибыли, вызванный этими капитальными вложениями за год.

Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет.

Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала ( $\Theta_{\tau}$ ), является производительность труда. На уровне предприятия она может быть определена как отношение.

$$\Theta_{\tau} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧР}}, \quad (\text{Формула 6}).$$

где: ЧР – среднегодовая численность работников, занятых на предприятии.

Кроме того, производительность труда определяется выработкой продукции в единицу времени.

Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондоотдача, окупаемость капиталовложений – это показатели характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов. Между тем, на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, как отношение полученной прибыли к издержкам:

$$\mathcal{E}_p = \frac{\Pi}{C} * 100\% \quad , \quad (\text{Формула 7}).$$

где:  $\Pi$  – расчетная прибыль, т.е. прибыль оставшаяся в распоряжении предприятия;  $C$  – издержки, связанные с созданием и пополнением основных и оборотных средств.

Рентабельность качественно характеризует работу предприятия и отражает сопоставление прибыли со всеми затратами. В различных отраслях на уровне отдельных предприятий могут иметь место специфические особенности.

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект.

В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

Динамический показатель эффективности менеджмента можно представить следующим образом:

где:  $\Pi_0, \Pi_6$  – конечные показатели (прибыль) предприятия, соответственно, в данном и базисном годах;  $P_0, P_6$  – расходы, соответственно, в данном и базисных годах.

Коэффициент  $\mathcal{E}_{мд}$  показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности менеджмента.

Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента, выраженный в процентах:

$$\Delta \mathcal{E} = \frac{(\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1) * 100}{\mathcal{E}_1} \quad , \quad (\text{Формула 8}).$$

где:  $\mathcal{E}_1$  и  $\mathcal{E}_2$  – экономическая эффективность управления предприятием, соответственно, в базисном и данном годах.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления. Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования.

## 12.4 Влияние культуры на организационную эффективность

Важное значение для эффективной деятельности предприятия имеет организационная культура. Под культурой организации обычно понимают атмосферу или социальный климат в организации.

В понятие «культура» организации входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д. Известно, что организации различаются атмосферой, методами выполнения работ, степенью активности, индивидуальными целями — и все эти факторы зависят от истории организации, её традиций, её настоящего положения, технологии производства и т.д. В этом смысле культура завода отличается от культуры банка и культуры торговой фирмы. О пользе определения культуры организации говорит тот факт, что люди могут лучше ужиться в организации или даже предсказывать поведение её членов, если они понимают её культуру. Не всегда просто осознать культуру собственной организации. Один из подходов к пониманию культуры организации состоит в рассмотрении: её происхождения, что может объяснить её теперешнее состояние; типа собственности; технологий, которые определяют производственную и управленческую структуру предприятия и различные характеристики специалистов («синие воротнички» / «белые воротнички», квалифицированные, неквалифицированные рабочие); ярких событий из жизни организации, которые становятся её фольклором.

В последние годы интерес к культуре организации резко усилился. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации, во благо всех заинтересованных в её деятельности сторон.

Экономическая организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала, которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Всё это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Носителями организационной культуры являются люди.

С точки зрения менеджмента культура организации — это способы выполнения работы и способы обхождения с людьми в организации. Зачастую культура является единственным предсказателем долгосрочного поведения организации, отражением её ценностей и убеждений, силы и слабости.

Универсального подхода к выработке общей организационной культуры обычно нет. Современные теории, появившиеся в более динамичных условиях, выделяют скорее ситуационный подход к выбору типа культуры организации, чем предписывают готовые рецепты. Это подразумевает согласование культуры и структуры организации с другими переменными — людьми, задачами, окружением, технологией. Существует определенная связь между культурой и структурой.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам: продолжительность влияния; характер влияния; степень формализации; зависимость от масштаба влияния; содержание; форма влияния. Экономическую эффективность управления можно определить с использованием основных показателей: экономическая эффективность использования материальных ресурсов, производственных фондов, капитальных вложений, деятельности персонала, а так же обобщающего и динамического показателей оценки эффективности.

Основными мероприятиями повышения экономической эффективности управления являются: технические, организационные и социально-экономические.

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность эффективности управления.
2. Цели и стратегии эффективного управления.
3. Критерии и показатели эффективности управления.
4. Количественные показатели эффективности.
5. Качественные показатели эффективности.
6. Экономическая оценка эффективности управления.
7. Влияния культуры на организационную эффективность.



## Заключение

Фармацевтический рынок РК на современном этапе характеризуется высоким уровнем конкуренции. Повысилась зависимость эффективной деятельности фармацевтического производства от ее внутреннего потенциала основу которого составляет фармацевтический персонал. Происходящие в здравоохранении и фармацевтической отрасли изменения, в частности реализация региональных программ модернизации здравоохранения, масштабные изменения законодательства, активное внедрение рыночных механизмов в фармацевтический бизнес, вызвали необходимость формирования новой кадровой политики, которая позволила бы активизировать и эффективно использовать трудовой потенциал фармацевтических специалистов.

Управление персоналом является одной из наиболее значимых составляющих деятельности фармацевтического предприятия, особо влияющих на ее эффективность. Важность оказания фармацевтической помощи населению диктует особые требования к подготовке специалистов, занятых в процессе обеспечения лекарственными средствами. От того, как фармацевтические работники осуществляют свои должностные обязанности зависит жизнь и здоровье граждан.

Эффективное управление персоналом является ключевым фактором успеха фармацевтической организации, поскольку именно персонал, его мотивация, его участие в повседневной работе фармацевтической организации является тем модификатором, который многократно усиливает имеющиеся ресурсы.

## Тестовые задания

1. Сложная система взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ, называется ... .

- А) трудовая деятельность
- Б) производственная деятельность
- В) экономическая деятельность
- Г) финансовая деятельность
- Д) информационная деятельность

2. Процесс труда с ... стороны можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства.

- А) физиологической
- Б) организационной
- В) экономической
- Г) управленческой
- Д) фармацевтической

3. Процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов с ... стороны.

- А) физиологической
- Б) медицинской
- В) управленческой
- Г) организационной
- Д) экологической

4. В известном экономическом смысле существуют только 2 фактора производства- ... .

- А) природа и земля
- Б) природа и человек
- В) человек и производство
- Г) земля и производство
- Д) минералы и почва

5. Обеспеченность профессиональным трудом, который приносит доход личности- ... занятость.

- А) частичная
- Б) первичная
- В) полная
- Г) выборная
- Д) третичная

6. Н.А.Горелов выделяет три типа занятости: полная, рациональная и ... .

- А) эффективная

- Б) частичная
- В) выборочная
- Г) первичная
- Д) нерациональная

7. Характеризует наличия эффективных пропорций между рабочими местами и структурой работников - ... занятость.

- А) полная
- Б) рациональная
- В) эффективная
- Г) первичная
- Д) выборочная

8. Обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов является ... науки управления персоналом.

- А) принципом
- Б) методом
- В) выбором
- Г) задачей
- Д) предметом

9. Основным механизмом регулирования процессов труда и производства является ... .

- А) работник
- Б) завод
- В) объект
- Г) субъект
- Д) рынок

10. «Труд, представляет собой всякое умственное или физическое усилие человека», высказывал ... .

- А) И.Бухалков
- Б) Н.Файеле
- В) А.Маршалл
- Г) К.Сеченов
- Д) Н.Дмитриев

11. ... побуждает человека к наиболее плодотворной деятельности на основе учета его личных потребностей.

- А) Мотивация персонала
- Б) Оплата
- В) Социально-трудовые отношения
- Г) Планирование численности персонала
- Д) Нормирование труда

12. Стадией работы в управлении является ... персонала.

- А) развитие и подготовка
- Б) анализ и оценка
- В) мотивация и вознаграждение
- Г) подбор и расстановка
- Д) принцип и анализ

13. Денежное вознаграждение и дополнительные выплаты – это ... .

- А) доход
- Б) расход
- В) премия
- Г) выручка
- Д) отчисления

14. В рыночной системе прибыль предпринимателю не гарантирована, утверждал ... .

- А) Маршалл
- Б) Файоле
- В) Кийосаке
- Г) Бухалков
- Д) Макконелла

15. Режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда - это ... .

- А) планирование численности персонала
- Б) мотивация персонала
- В) условия труда
- Г) социально трудовые отношения
- Д) нормирование персонала

16. Н.А.Горелов выделяет такие виды занятости как:

- А) рациональная, иерархическая, безопасная.
- Б) полная, эффективная, рациональная.
- В) полная, иерархическая, служебная.
- Г) потенциальная, полная, иерархическая.
- Д) эффективная, иерархическая, безопасная.

17. В условиях рыночной экономики ... деятельность представляет собой систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ.

- А) трудовая
- Б) экономическая
- В) производственная
- Г) социальная
- Д) общественная

18. Трудовая деятельность людей - ... производства материальных благ, роста личного и национального богатства.

- А) часть
- Б) условие
- В) основа
- Г) результат
- Д) цель

19. Всякий труд имеет ... - произвести определенный полезный продукт.

- А) основу
- Б) цель
- В) условие
- Г) потребность
- Д) позицию

20. С ... стороны любой труд – это процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии.

- А) физиологической
- Б) экономической
- В) организационной
- Г) управленческой
- Д) финансовой

21. ... процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов.

- А) Физиологической
- Б) Финансовой
- В) Экономической
- Г) Организационной
- Д) Управленческой

22. С ... позиций процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей в условиях нормального функционирования трудовой системы.

- А) организационных
- Б) физиологических
- В) финансовых
- Г) экономических
- Д) управленческих

23. В рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на 4 основных вида: ... .

- А) земля, труд, капитал и предпринимательские способности
- Б) производство, труд, капитал, земля



- В) земля, производство, капитал, предпринимательские способности
- Г) земля, труд, производство и предпринимательские способности
- Д) капитал, труд, помещение, земля

24. Труд характеризуют совокупность ... способностей человека, необходимых для производства материальных благ.

- А) организационных, физиологических
- Б) умственных, экономических
- В) физиологических, управленческих
- Г) умственных, физических
- Д) финансовых, физических

25. Все экономические ресурсы в рыночных отношениях подразделяются на 2 большие категории: ... .

- А) организационные и материальные
- Б) финансовые и людские
- В) материальные и людские
- Г) управленческие и материальные
- Д) продуктивные и материальные

26. Существуют только два фактора производства ... .

- А) деньги и природа
- Б) природа и человек
- В) природа и финансы
- Г) человек и капитал
- Д) труд и земля

27. ... служит основным механизмом регулирования процессов труда и производства.

- А) Зарботная плата
- Б) Численность населения
- В) Рынок
- Г) Трудоспособность
- Д) Количество безработных

28. Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развитие человеческого капитала составляет ... .

- А) трудовая деятельность
- Б) заработная плата
- В) безработица
- Г) высшее образование
- Д) экономический доход

29. ... является источником материальных благ.

- А) Труд
- Б) Высокая зарплата
- В) Безработица
- Г) Образование
- Д) Долголетие

30. «Произвести определенный полезный продукт»- является ... .

- А) Целью труда
- Б) Актуальностью труда
- В) Задачей труда
- Г) Целью предприятия
- Д) Задачей государства

Репозиторий ЮКМА

### Эталоны ответов

- 1) а
- 2) в
- 3) г
- 4) б
- 5) в
- 6) а
- 7) б
- 8) г
- 9) 9
- 10) в
- 11) а
- 12) г
- 13) а
- 14) д
- 15) в
- 16) б
- 17) а
- 18) в
- 19) б
- 20) а
- 21) г
- 22) д
- 23) а
- 24) г
- 25) в
- 26) б
- 27) в
- 28) а
- 29) а
- 30) а

Репозиторий ЮКМА

## Список использованной литературы

1. Викулина О.В. Теория и практика психологии управления. Настольная книга менеджера по персоналу. –М.: Владос-ПРЕСС, 2012-220С.
2. Кашынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. Менеджмент и лидерство:- М.: ГЕОТАР – Медиа, 2012-328с.
3. Глембоцкая т. Т. Влабиринтах фармацевтического менеджмента.-М: литер, 2013.-256С.
4. Семенова И.И. История менеджмента :2а издание, перераб и дол.-М.: 2015-199с.
5. Лупичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения.-4-е из, стер-М: МЦФЭР, 2014-192с.
6. Шапиро С.А. Мотивация.-М.: Гросе-Медиа, 2014-224с.
7. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2015-311с.
8. Питер СР. Дрикер. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. –М.-2008.-192с.
9. Арыстанов, Ж. М. Организация работы медицинского представителя: учебное пособие /. - Алматы : Эверо, 2016. - 168 с 40экз.
10. Арыстанов, Ж. М. Организация фармацевтической деятельности: учеб. пособие . - Алматы : Эверо, 2015. - 608 с.-55экз
11. Шертаева , К. Д. Фармация экономикасы : окулық ; ҚР Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму Министрлігі. ОКМФА. - Шымкент : [б. и.], 2016. - 211б. с.70экз.
12. Арыстанов, Ж. М. Основы управленческой этики в фармации - коммуникативные навыки: учеб. пособие - Шымкент : Б . и., 2014. -10 экз.
13. Арыстанов, Ж. М. Организация фармацевтической деятельности: учеб. пособие . - Алматы : Эверо, 2015. - 608 с.55экз.
14. Арыстанов, Ж. М. Менеджмент и маркетинг в фармации: учебное пособие - Алматы : Эверо, 2016. -60 экз.
15. Шертаева, К. Д. Фармацевтикалық маркетинг: окулық Шымкент : 2016-10 экз.
16. Арыстанов Ж.М. Фармация саласындағы менеджмент негіздері.- Эверо,2015-40 экз.
17. Арыстанов, Ж. М. Фармация саласындағы менеджмент негіздері : практикум. - Алматы : Эверо, 2012. – 100 экз.
18. Управление персоналом / Под ред. А.И.Турчинова // М.: РАГС - 2016 - С. 105.
19. Абрахаам Маслоу Мотивация и личность // 3-е издание Клуб.:гитер – 2013. – 352с.
20. Бухарбаева А.Е., Ботабаева Р.Е., Шертаева К.Д., Блинова О.В. Совершенствование лекарственной помощи больным с патологией щитовидной железы на основе метода экспертных оценок// Фармацевтический бюллетень. – 2010, №7-8.- С. 6-8.

21. Шертаева К.Д., Сапакбай М.М., Ботабаева Р.Е. О состоянии лекарственного обеспечения детей в Южно-Казахстанской области // Материалы научно-практической конференции «Интеграция образования, науки и производства в фармации». Ташкент-2012-С. 119-121
22. Михайлов Т. Мотивация как функция управления // Прикладная психология и психоанализ – 2014. - № 1. – С. 15-28
23. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015.-3 84с.
24. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. // СПб. Киев; Вильнус - 2014. - С. 86-87.
25. Журавлев П.В., Картошов С.А., Маусов Н.К., Одесов Ю.Г. Технология управления персоналом // М.: Экзамен - 2015. - С. 27.
26. Гапоненко А.Л. Предмет менеджмента как науки // Общий и специальный менеджмент - М.: РАГС - 2000. - С. 9.
27. Управление организаций // Под общ. ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина - М.: Инфра - М. - 2015. - С. 71.
28. Шекшня С. Какefoskazatporusski? (современные методы управления персоналом в современной России) // М.: 000 Журнал «Управление персоналом уместно с ЗАО «Бизнес - школа» Интел -Синтез» - 2013. - С. 66-68.
29. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов // М.: Книжный мир - 2001. - С. 34.
30. Панкратов В.И Искусство управлять собой: Практическое руководство. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2001-256с.
31. Травин В.В., Менеджмент персонала: Учебно-практическое пособие.- М.: Дело,2001.
32. Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в России.2006г.306с.
33. Orekhov A. M, Methods for Economic Research. Moscow: INFRA-M,2009-392p.
34. Zhemchgov A.M, Zhemchgov M.K, «Problems of Economics and Management» 2012, №4, p.23-28.
35. Adizes Ichak. How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems.-St. Petersburg.: Stockholm School of Economics in Russia. 2006-306.
36. Питерс Г., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. –М.: Прогресс,2005.-100с.
37. Портер М.Э Конкуренция. Учебное пособие \Пер. с англ. –М.: Вильямс, 2000-10с.
38. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis.-Blackwell Publishing, 2005-560 С.
39. Crawford I.K. The strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance.-N.V: Marcel Derrer, Inc., 2002.



40. Cranford I. Kent. A guide to Improving O.P.-CRC., 2001.
41. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.Н. Управление развитием предприятия – Харьков: ИДИНЖЭК, -2003, -179с.
42. Алиев В.Г. Теория организации: Учебник для вузов \ Изд.3-е, стереотипное. М.: Экономика, 2005. - 431с.
43. Атаманчук Г.В. Теория организации. Учебник. М.: РАГС, 2007. -451с.
44. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Экономист, 2006. -288с.
45. Камерон Р. Краткая экономическая история мира: От палеолита до наших дней: Пер.с англ. М.: Российская политическая энциклопедия (РОС-ПЭН), 2001. -544с.
46. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие. -2-е изд \В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко –М.: КНОРУС, 2004, -296С.
47. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2001.
48. Шипилина В.Г. Технология саморазвития менеджера: Учебное пособие Омск, 2001.
49. Опалев А.В. Умение общаться с людьми. Этикет делового человека-М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2000.
50. Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. М.: ИНФРА – М, 2000. -176С.
51. Чупандина Е.Е., Глембоука Г.Т. Модели оценок эффективности деятельности в принятии управленческих решений \ Пути и формы совершенствования фармацевтического образования: мат, 2 ой всероссийской научно-методической конференции «Фармобразование-2007». -Воронеж, 2007. -С.393-396.
52. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Организационный (производственный) менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, -2009-187С.
53. Умурзахова Г.Ж. и др. Инновационные подходы к разработке функционально-должностных инструкций на основе профессиональных компетенций фармацевтов (методич.рек) – Алматы, 2016 – 42 с.
54. Карева Н.Н. К вопросу о подготовке фармацевтических кадров // Материалах международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию академии. – СПб: Издательство СПХФА, 2014. – с. 5-7.
55. Амитрук Е., Гришен А.В. проблемы кадрового потенциала системы лекарственного обеспечения // В материалах второй межрегиональной фармацевтической конференции «Сибирская фармация на рубеже XXI века». – Новосибирск: 2015. – С. 17-18.
56. Ежова Т.В. Управление кадрами: прием на работу в фармацевтические организации // экономический вестник фармации – 2014. С-409.

57. Мухина С.А. Современные инновационные технологии обучения: учебное пособие – М.: ГЭОТАП – медиа, 2016. – 360с.
58. Старбинский Э.Е. Отбор и найм персонала: опыт и практические рекомендации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013.С-206.

Репозиторий ЮКМА