

**Александрова Н.А.,Воронин Б.А.,  
Набоков В.И.,Петрова Л.Н, Фатеева Н.Б**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебник для бакалавров**

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного аграрного университета  
2017

**УДК 331.1(075.8)**

**Рецензенты:**

А.Н. Митин, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и практики управления Уральской государственной юридической академии;

**Александрова Н.А., Воронин Б.А., Набоков В.И., Петрова Л.Н.,  
Фатеева Н.Б**

Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с.

ISBN 978- 5- 392- 02890- 0

В учебнике рассматриваются теоретические и практические вопросы управления персоналом, имеющие ключевое значение для менеджеров по управлению персоналом, ежедневно связанных с управлением людьми в организации. Освещаются основные персонал-технологии, проблемы управления развитием и поведением работников в организации, подходы к оценке деятельности служб управления персоналом. Содержание учебника отражает современную концепцию управления персоналом, сложившуюся в отечественной теории и практике управления.

Содержание учебника соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного 14.12.2015 года.

Учебник предназначен для студентов, получающих высшее образование по направлению подготовки 38. 03. 03 «Управление персоналом» (квалификация «бакалавр»). Он также может быть полезен для магистрантов, аспирантов, преподавателей, руководителей и работников служб управления персоналом.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
<b>1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>8</b>
1.1. Система управления персоналом современной организации	8
1.2. Персонал организации как объект управления	15
1.3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации	23
1.4. Кадровое планирование в организации	32
1.5. Маркетинг в управлении персоналом	38
1.6. Бизнес-процессы в управлении персоналом	42
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>	<b>47</b>
<b>2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>49</b>
2.1. Технология профессиональной ориентации	49
2.2. Набор персонала	53
2.3. Отбор персонала и оценка кандидата на вакантную должность	66
2.4. Подбор и расстановка персонала	72
2.5. Управление адаптацией персонала	77
2.6. Использование персонала	83
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>	<b>86</b>
<b>3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА</b>	<b>88</b>
3.1. Подготовка кадров	88
3.2. Управление социальным развитием персонала	90
3.3. Организация деловой оценки персонала	91
3.4. Управление деловой карьерой персонала	111
3.5. Управление кадровым резервом организации	121
3.6. Управление кадровыми нововведениями	128
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>	<b>138</b>
<b>4. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА</b>	<b>140</b>
4.1. Теории поведения личности в организации	140
4.2. Мотивация и стимулирование деятельности	143
4.3. Этика деловых отношений	149
4.4. Основы делового общения	155
4.5. Организация деловых коммуникаций	160
4.6. Управление организационной культурой	165
4.7. Причины возникновения и способы управления конфликтами	167
4.8. Методы управления стрессами	175
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>	<b>179</b>
<b>5. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>180</b>
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ</b>	<b>189</b>
<b>6. АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА</b>	<b>190</b>

6.1. Методология проведения аудита персонала	190
6.2. Контроллинг персонала	199
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	205
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	206
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	208

## ВВЕДЕНИЕ

Учебник по дисциплине «Управление персоналом организации» предназначен для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом». Основная задача учебника – дать информацию по темам курса для дальнейшего ее осмысления.

Дисциплина «Управление персоналом организации» занимает центральное место в подготовке менеджера по управлению персоналом. Такая роль определяет содержание курса. Дальнейшее изучение базовых и вариативных, по существу, представляет собой углубление и развитие тех компетенций, которые закладываются при изучении данного курса.

**Цель** дисциплины: сформировать у студентов целостный подход к кадровому процессу на предприятии и необходимые компетенции для практической работы в качестве специалиста (менеджера) по управлению персоналом, дать им теоретические и методологические знания и практические навыки по формированию и организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы и управлению ею, технологиям управления персоналом, оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

**Задачами** изучения дисциплины являются:

– сформировать знания основ кадрового менеджмента, методологии и системы управления персоналом организации, сущности и целей кадровой политики, стратегии управления персоналом; современных технологий управления персоналом организации во всем их многообразии, а также методов оценки персонала; особенностей кадровой политики на железнодорожном транспорте и задач кадровых служб предприятий железнодорожного транспорта;

– сформировать понимание сути и значения эффективного управления персоналом в процессе достижения целей организации;

– научить проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;

– подготовить студентов к практической работе по управлению персоналом организации, эффективной и целенаправленной работе с человеческими ресурсами.

Изучение дисциплины направлено на формирование и развитие *профессиональных компетенций*:

знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике (ПК-3);

знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персона-

ла, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике (ПК-4);

знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике (ПК-6);

знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала (ПК-7);

знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике (ПК-8);

владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19);

умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала (ПК-20);

знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно- профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике (ПК-21);

способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-25);

знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34);

владением навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК - Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз «Управление персоналом»)), Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом (ПК-38).

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

**приобрести знания о:**

- системе управления персоналом предприятия;
- принципах организации кадровой работы;
- методах и формах развития персонала;
- системе кадрового, информационного, технического и нормативно-правового обеспечения управления персоналом;
- функциях службы управления персоналом;
- сущности и направлениях кадровой политики и основах кадрового планирования;
- методах оценки эффективности принимаемых кадровых решений;
- современных кадровых технологиях;

**уметь:**

- эффективно управлять кадровыми процессами на предприятии;
- разрабатывать стратегические, тактические и оперативные планы работы с персоналом;
  - организовывать и осуществлять набор, отбор, наем персонала и профориентационную работу;
  - организовать процесс оценки персонала;
  - управлять служебно-профессиональным продвижением работников и кадровым резервом предприятия;
  - проводить внутренний и внешний аудит персонала;
  - применять административные, психологические и экономические методы управления персоналом;
  - осуществлять социально-психологическое регулирование в трудовом коллективе, разрабатывать программы и планы развития персонала.

# 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления персоналом организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Двумя главными аспектами анализа системы управления персоналом являются *функциональный* и *содержательный*. В рамках функционального аспекта система управления персоналом включает *подсистему линейного руководства* и ряд *функциональных подсистем*, специализирующихся на выполнении однородных функций. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры. В рамках функциональных подсистем выделяют три крупных блока: (Рис.1.1).

- подсистема формирования персонала
- подсистема использования и сохранения персонала
- подсистема развития персонала.

Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.





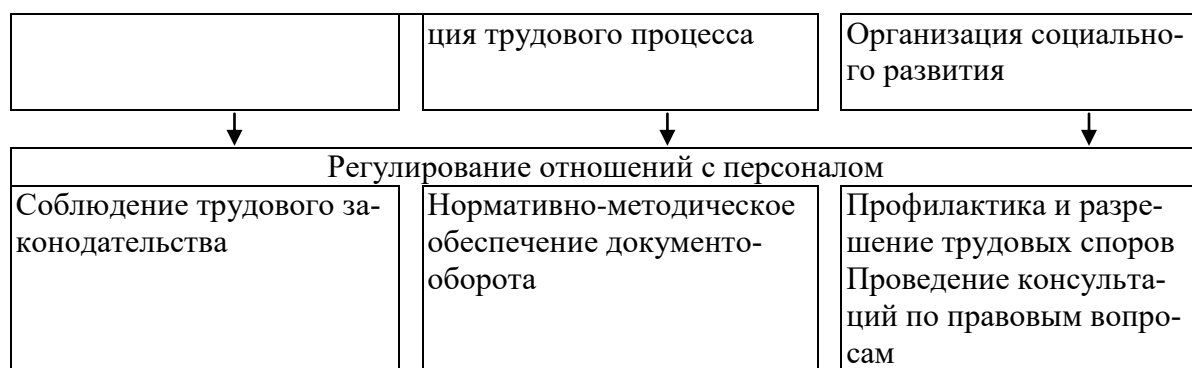


Рисунок 1.1. Система управления человеческими ресурсами

В аспекте содержательного анализа система управления персоналом включает следующие основные элементы: 1 – группу специалистов аппарата управления; 2 – комплекс технических средств СУ; 3 – информационную базу для управления персоналом; 4 - комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; 5 – правовую базу; 6 – совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом. Характеристика данных элементов приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Общая характеристика основных элементов СУ

Тип	Состав	Назначение
1. Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководители</li> <li>• Специалисты по подбору кадров и организации труда, планировки, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.</li> </ul>	Реализация функций управления персоналом
2. Комплекс технических средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации</li> <li>• Оргтехника</li> <li>• Средства связи</li> </ul>	Техническое обеспечение функций управления
3. Информационная база	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Классификаторы информации</li> <li>• Система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений</li> <li>• Базы данных и знаний</li> </ul>	Информационное обеспечение функций управления
4. Методы и методики организации труда и управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т. п.)</li> <li>• Методы и методики организации труда и заработной платы</li> <li>• Система мотивации персонала</li> <li>• Система карьерного планирования и развития персонала</li> <li>• Методики сбора, обработки и хранения данных</li> </ul>	Организационное и методическое обеспечение функций управления

5. Правовая база	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устав и учредительный договор</li> <li>• Должностные инструкции и другие документы, регламентирующие подчиненность, права, обязанности и порядок взаимодействия элементов СУ</li> <li>• Коллективные и индивидуальные договоры, регламентирующие отношения между СУ и ОУ</li> <li>• Трудовой кодекс, другие законы о труде, регламентирующие общие отношения прав и обязанностей работодателя и исполнителей</li> <li>• Приказы, указания и распоряжения руководителей и должностных лиц</li> <li>• Решения Совета директоров и других руководящих органов</li> <li>• Нормативно-справочные документы</li> <li>• Документы технического, технико-экономического и экономического характера (правила, нормы, требования, стандарты, технические условия, тарифные ставки и т.п.)</li> </ul>	Правовое и нормативное обеспечение функций управления
6. Методы и программы управления информационными процессами и решения задач управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководящие методические материалы, рекомендации</li> <li>• Методики сбора и использования информации, в том числе математической статистики, моделирования, планирования, прогнозирования, выбора решения и др.</li> <li>• Методы управления и принятия управленческих решений</li> <li>• Программные средства, используемые в процессе управления</li> </ul>	Методическое и программное обеспечение процессов управления

Существование и функционирование системы управления персоналом как составляющей общей системы управления организацией обусловлено рядом основополагающих **принципов**:

1. *Комплексности*
2. *Научности*
3. *Прогрессивности*
4. *Перспективности*
5. *Интеграции целей и задач*
6. *Адаптивности*
7. *Саморазвития*
8. *Целостности*
9. *Соответствия*
10. *Эффективности*

Реализация данных принципов позволяет обеспечить построение эффективной системы управления персоналом как важной функциональной подсистемы организации.

Служба управления персоналом является инструментом реализации кадровой политики организации. Не существует точной даты появления первой структуры, занимающейся персоналом. Известно, что в 1900 г. американский бизнесмен Б.Гудриг организовал в своей фирме первое бюро найма, в 1902 г. амери-

канская фирма «Нэшнл кэш рэджистер» создала у себя отдел найма, а фирма «Плимpton пресс» в 1910 г. сформировал отдел кадров.

В настоящее время службы управления персоналом в крупных компаниях включают в себя более 100 человек и около десятка различных подразделений. Рассмотрим функциональную структуру службы управления персоналом крупной компании (рис. 1.2.).

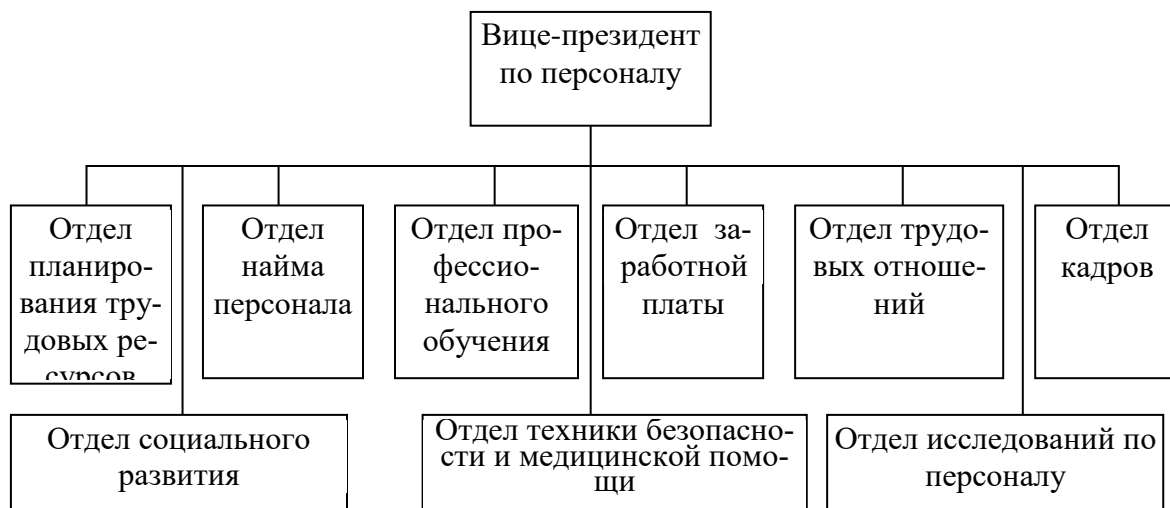


Рис.1.2. Современная структура службы управления персоналом

Функции различных отделов в рамках службы управления персоналом распределяются следующим образом:

- **Отдел планирования трудовых ресурсов** изучает рынок труда, определяет потребность в человеческих ресурсах, намечает меры по удовлетворению потребностей в человеческих ресурсах
- **Отдел найма персонала** проводит набор и отбор персонала, заключает трудовые договоры
- **Отдел профессионального обучения и переподготовки** организует и контролирует производственное обучение, специальное обучение инструкторов, подготовку учебных материалов, отношения с внешними учебными центрами, учет и статистику программ обучения
- **Отдел организации заработной платы** проводит анализ должностных обязанностей, классификацию работ и их тарификацию, разработку систем оплаты и стимулирования труда
- **Отдел трудовых отношений** отвечает за участие в коллективных соглашениях, разбор трудовых споров, работу по жалобам, содействие развитию связей между администрацией и работниками
- **Отдел кадров** осуществляет профориентацию и ввод в должность новых работников, ведет личные дела и трудовую статистику, осуществляет оценку кадров
- **Отдел социального развития** сосредотачивает все функции, связанные с созданием и управлением внутрифирменной социальной инфра-

структурой и предоставлением работникам дополнительных социальных льгот

- **Отдел безопасности труда и медицинской помощи** выполняет необходимый комплекс работ для обеспечения безопасности на производстве.

- **Отдел исследований по персоналу** проводит изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, включая сбор внешней информации, исследует состояние морально-психологического климата в организации, а также осуществляет разработку правил, приемов и процедур кадровой работы, разработку форм документооборота для кадровой службы.

Конкретная структура и состав службы управления персоналом зависит от ряда факторов: количественный и качественный состав работников организации; сфера деятельности организации; система управления организацией; качественный состав линейных руководителей; наличие объектов социальной инфраструктуры.

**Структурное расположение кадровой службы** может быть представлено несколькими вариантами, сложившимися в зарубежной и отечественной практике (рис.1.3, 1.4, 1.5).

*Вариант 1:* структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию.

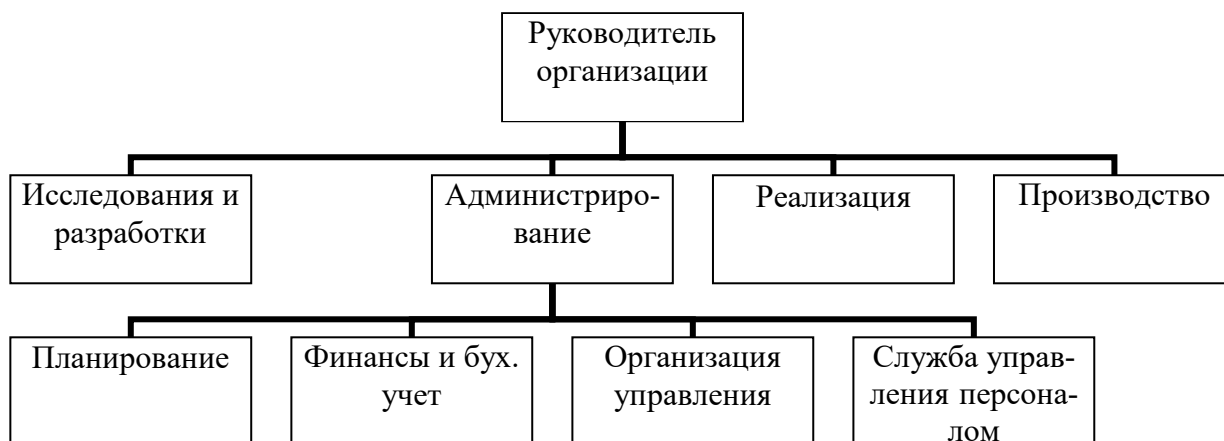


Рис. 1.3. Первый вариант подчиненности кадровой службы в системе управления организацией

В данном варианте выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штатного подразделения функциональной подсистемы.

*Вариант 2:* структурное подчинение службы управления персоналом, как штатного отдела, общему руководству организации.



Рис. 1.4. Второй вариант подчиненности кадровой службы в системе управления организацией

Преимуществом второго варианта является близость кадровой службы ко всем сферам руководства организации. Такая структура наиболее целесообразна для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству.



Рис. 1.5. Вариант включения кадровой службы в систему управления организацией

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем.

Для того, чтобы служба управления персоналом могла эффективно выполнять свои функции, ее должен возглавлять незаурядный лидер. Он должен быть знаком с сутью бизнеса организации и должен быть готов к тесному сотрудничеству с линейными руководителями в целях достижения общего результата. Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

**1. Кадровый стратег** член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; он разрабатывает проект системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента

(вице-президент по управлению персоналом).

**2. Руководитель службы управления персоналом** – организатор работы кадровых подразделений.

**3. Кадровый технолог** – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности. В этой роли он выступает как специалист и член управленческой команды, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и эффективно их использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

**4. Кадровый инноватор** – руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

**5. Исполнитель** – специалист, осуществляющий оперативную кадровую работу.

**6. Кадровый консультант** (внешний или внутренний) – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным ролевым набором* для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента отдельно взятой организации.

Исследователи на основе экспертных оценок выделили одиннадцать ключевых областей компетентности менеджера по управлению персоналом, которые были объединены в три группы: личная порядочность, целеустремленность и продуктивность, навыки командной работы.

1. Личная порядочность:

- этичность
- добросовестность
- рассудительность.

2. Целеустремленность и продуктивность:

- результативность
- настойчивость
- преданность организации и деловая ориентация
- уверенность в себе.

3. Навыки командной работы:

- командная ориентация
- контактность
- коммуникабельность
- умение слушать.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность про ранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности).

1. Этичность
2. Коммуникабельность
3. Умение слушать
4. Контактность
5. Командная ориентация
6. Добросовестность
7. Рассудительность
8. Результативность
9. Настойчивость
10. Уверенность в себе
11. Преданность организации и деловая ориентация.

Таким образом, система управления персоналом организации является важнейшей подсистемой управления организацией. Подразделением, которое непосредственно занимается управлением человеческими ресурсами, является служба управления персоналом, которая в российских организациях обычно называется отделом кадров. Руководитель и специалисты службы управления персоналом должны обладать целым рядом компетенций, главными из которых эксперты считают этичность, коммуникабельность, навыки командной работы. Эти и другие компетенции позволяют эффективно реализовывать такие направления деятельности кадровых служб, как планирование персонала, привлечение необходимых работников, профессиональное обучение и переобучение персонала, управление служебно-квалификационным продвижением, оптимизация численности персонала и др.

## 1.2. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

В управленческой науке в настоящее время используется несколько понятий, обозначающих работающих людей.

**Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.** К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Численность трудовых ресурсов определяется по формуле:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{псн}} + P_{\text{мол}}, \text{ где}$$

$T$  – численность трудовых ресурсов

$P_{\text{тр}}$  – численность населения в трудоспособном возрасте

$P_{\text{инв}}$  – численность населения трудоспособного возраста, но считающегося нетрудоспособным

$P_{\text{пнс}}$  – работающие лица пенсионного возраста

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

Как следует из определения, понятие «трудовые ресурсы» можно употреблять по отношению к трудоспособному к населению страны, региона, го-

рода, но нельзя употребить в отношении работников предприятия или организации.

В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

**Персонал (от лат. personalis - личный) – это личный состав организаций, включающий всех наёмных работников, а также работающих собственников и совладельцев.**

Основные признаки персонала:

1. Наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором.

2. Обладание определёнными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.).

3. Целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путём установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

**Человеческие ресурсы – профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде.**

Специфика человеческих ресурсов состоит в том, что:

– люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая;

– вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию

– люди выбирают определённый вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определённые цели.

**Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определённых результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.**

Компонентами трудового потенциала работника являются:

– психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы

– социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

– квалификационная составляющая: уровень образования, объём специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности



– личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объёму и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование, отражающее его качественные и количественные характеристики. Количественные характеристики персонала выражаются численностью, структурой и динамикой персонала организации, которые требуются для достижения целей ее деятельности. Количественная характеристика персонала обычно рассматриваются как в статике, так и в динамике.

Современные организации самостоятельно определяют количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов. **Численность персонала** определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее **нормативную (плановую) величину**, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется **списочной (фактической) численностью**, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

Списочная численность персонала на определенную календарную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. **Постоянные**, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по трудовому договору.
2. **Временные**, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица – до 4 месяцев.

3. **Сезонные**, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам **несписочного состава** внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и некоторые другие.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники – как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой общую сумму явок и неявок на работу.

Среднегодовая или среднеквартальная численность определяется по формуле:

$$\text{ЧП}_{\text{ср}} = \frac{\frac{1}{2} \text{Ч}_1 + \frac{1}{2} \text{Ч}_2 + \dots + \frac{1}{2} \text{Ч}_{n+1}}{n},$$

где  $\text{ЧП}_{\text{ср}}$  – средняя численность персонала за период;

$\text{Ч}_1, \text{Ч}_2, \dots, \text{Ч}_n$  – численность персонала на начало каждого подпериода

да

$n$  – число подпериодов, из которых состоит данный период.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

**Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров.**

Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых:

- биологические (ухудшение здоровья),
- производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации),
- социальные (наступление пенсионного возраста),
- личные (семейные обстоятельства),
- государственные (призыв на военную службу).

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

1. Необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.

2. Вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии).

3. Желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.

4. Легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.

5. Обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

**Оборот по приему** представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

**Оборот по выбытию** характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (избыточным). Последний называется текучестью кадров.

**Необходимый оборот по выбытию** имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), естественные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров. Текучесть представляет собой **излишний оборот персонала**. Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины).

Считается, что нормальная текучесть кадров составляет 5-7% в год. Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Движение кадров отражается в *балансе*, который содержит данные о числе работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Целесообразно дополнительно определять следующие абсолютные показатели состояния персонала:

а) **численность сменившихся работников**, представляющую собой меньшую величину из численности принятых и уволенных;

б) **численность проработавших весь период** как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный срок.

Относительный оборот персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей:

$$\text{Интенсивность оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Интенсивность оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент закрепленности} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покидающих организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить **потенциальный коэффициент текучести** как отношение числа работников, желающих уйти, согласно анкете, к числу опрошенных.

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров.

**Структура персонала организации** — это совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической (1.6.).

**Статистическая структура** отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал *основных видов деятельности*.

**Аналитическая структура** определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе *общей структуры* персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; *частная структура* отражает соотношение отдельных категорий работников, например, "занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них"; "выполняющие работу ручную, не при машинах"; "выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов", "занятые на обрабатывающих центрах" и проч.

**По признаку участия в производственном или управленческом процессе**, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

✓ **руководители**, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня:

- высший (организации в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители)
- средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты)
- низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, а также мастера).

К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

✓ **специалисты** — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

✓ **другие служащие** (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

✓ **рабочие**, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих. *Основные рабочие* заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. *Неосновные рабочие* связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

**Организационная структура** – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

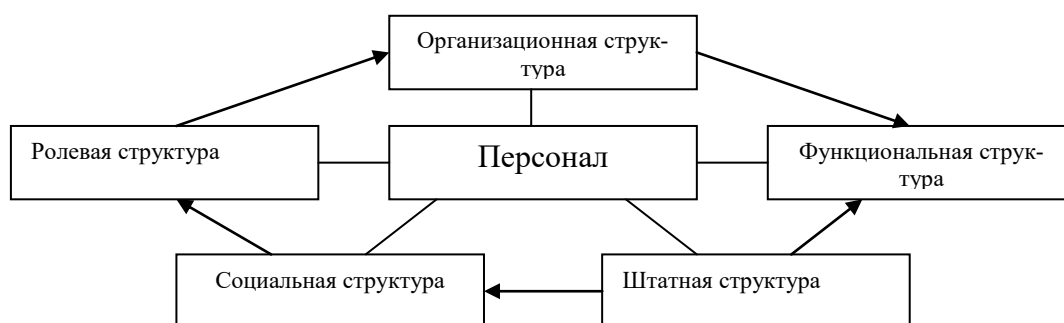


Рисунок 1.6. Структура персонала

**Функциональная структура** отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

**Ролевая структура** характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность категорий работников по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

**Штатная структура** определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться в двух аспектах: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды работа в конкретной организации: |до 1 года, 1-4, 5-9, .10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

**Структура персонала по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих

- высшее образование, в том числе по уровню подготовки
  - бакалавр (4 года обучения)
  - специалист (5 лет)
  - магистр (6 лет)
- незаконченное высшее (более половины срока обучения)
- среднее профессиональное
- среднее общее
- неполное среднее
- начальное.

**Профессиональная структура персонала организации** – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Квалификационная структура персонала** – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

**Половозрастная структура персонала организации** – это соотношение категорий персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Таким образом, в кадровом менеджменте в настоящее время господствуют теории управления человеческими ресурсами, которые рассматривают человека, работника в качестве главного ресурса предприятия, обеспечи-

вающего достижение организационных целей. Человеческие ресурсы представляют собой профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде.

Структуризация персонала позволяет раскрыть количественные характеристики человеческих ресурсов в организации, глубже понять современные тенденции их развития. Типологический анализ структур персонала помогает в выборе эффективных средств управленческого воздействия для рационального формирования, использования и развития трудовых и творческих способностей работников в конкретных условиях в соответствии с поставленными целями и задачами.

### 1.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Термин «политика» означает основные принципы и правила, определяющие конкретные действия социального субъекта.

**Кадровая политика – это система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющая основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.** Она определяет генеральные направления работы с персоналом на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам.

**Сущность кадровой политики** состоит в организации работы с персоналом, соответствующей концепции и стратегии развития организации. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. **Цель кадровой политики** – обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на местном, региональном, национальном и глобальном уровнях.

Наличие осмысленной, четко декларируемой и поддерживаемой руководством и персоналом кадровой политики обеспечивает компании следующие преимущества:

- определение подходов к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям. Привлечение, использование и развитие работников осуществляется не стихийно, а целенаправленно и продуманно в увязке с миссией и стратегическими целями организации
- экономию времени на принятие кадровых решений
- уменьшение зависимости принятия кадровых решений от ошибок, которые могут допускать отдельные руководящие работники
- постоянство, предсказуемость кадровых решений, стабильность подходов к кадровому процессу
- соблюдение текущего законодательства, стандартов предприятия и других нормативных актов.

Кадровая политика организации дифференцируется на составляющие ее элементы:

- **Политика занятости**, т.е. обеспечение организации высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда, обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.

- **Политика в отношении организационных стандартов и личного фактора**

- **Политика обучения персонала**
- **Политика вознаграждения**
- **Политика найма**
- **Политика в области развития персонала и карьеры**
- **Политика стабилизации кадрового состава**
- **Политика оценки достижений**
- **Политика сокращения персонала**
- **Организационная структура и проектирование работ**

Выбор кадровой политики должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных ее вариантов, что является исключительно трудной задачей. Особую сложность составляет оценка социально-экономических последствий влияния различных факторов на отдаленный период. На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Наиболее важные из них приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики

Факторы	Характеристика
Стратегия организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационная стратегия</li> <li>- стратегия минимизации затрат</li> <li>- стратегия диверсификации</li> <li>- стратегия ликвидации и т.п</li> </ul>
Жизненный цикл организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- становления</li> <li>- рост</li> <li>- зрелость</li> <li>- кризис и реорганизация</li> </ul>
Размер организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- крупная</li> <li>- средняя</li> <li>- малая</li> </ul>
Окружающая рыночная среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспеченность ресурсами (скудная – обильная)</li> <li>- динамичность (подвижная – стабильная)</li> <li>- степень сложности (простая – сложная)</li> <li>- наличие конкуренции на рынке труда, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы</li> </ul>



Кроме указанных в таблице 1.2, наиболее значимыми представляются следующие:

1. *Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.*

2. *Стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации.*

3. *Условия труда.* Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работы, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

4. *Качественные характеристики трудового коллектива.*

5. *Стиль руководства.* Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Понятие «Кадровая политика» тесно связана с понятиями «Стратегия управления персоналом» и «Оперативная деятельность по управлению персоналом». Кадровая политика является промежуточным звеном между стратегией управления персоналом и оперативной работой. **Стратегия управления персоналом** имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие работников в организации для достижения ее стратегических целей. **Оперативная деятельность по управлению персоналом** – это работа кадровых служб и менеджеров различного уровня, направленная на реализацию кадровой политики. Составными частями кадровой работы являются

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы, наем, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, **два основания для их группировки.**

Первое основание – это уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная
- реактивная
- превентивная
- активная.

В то же самое время активная кадровая политика может быть

- ✓ рациональной
- ✓ авантюристической.

Рассмотрим последовательно все названные типы кадровой политики.

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется нелогичным, поскольку политика – это всегда определенная активность. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации проводит именно такую политику. Характерными чертами **пассивной кадровой политики** являются:

1. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала

2. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий

3. У руководства отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом

4. Работа ведется в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые руководство стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

**Реактивная кадровая политика** характеризуется следующими чертами:

1. Руководство контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, предпринимая попытки проанализировать их причины и следить за возникновением конфликтных ситуаций

2. Проводится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивирование персонала к высокопродуктивному труду;

3. Предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, делаются попытки понять причины, которые привели к возникновению кадровых проблем

4. Основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном и долгосрочном прогнозировании. Собственно говоря, руководство организации не имеет обоснованных среднесрочных и долгосрочных прогнозов развития ситуации.

**Превентивная кадровая политика** характеризуется следующими чертами:

1. Она опирается на краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации в кадровой сфере

2. Кадровые службы и руководство организации имеют задачи по развитию персонала

3. Работники кадровых служб имеют средства диагностики персонала, но не имеет средств для влияния на наличную ситуацию

5. Отсутствуют целевые кадровые программы.

**Активная кадровая политика** характеризуется следующими особенностями:

1. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию

2. Кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ, соответствие с параметрами внешней и внутренней среды.

Разновидностями активной кадровой политики являются рациональная и авантюристическая. При проведении **рациональной кадровой политики** руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержится краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Такой подход предлагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При проведении **авантюристической кадровой политики** руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижения целей, важных для развития предприятия, но не проанализированные с точки зрения изменения ситуации.

Второе основание выделения типов кадровой политики – степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию принято выделять два типа кадровой политики:

- открытая
- закрытая.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблицах 1.3 и 1.4.

**Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто приводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутри корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой – вполне вероятно «голововокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Как уже отмечалось выше, кадровая политика определяется характером задач, стоящих перед организацией на *различных стадиях жизненного цикла* (Табл.1.5).



Рисунок 1.4 Этапы построения кадровой политики

Таблица 1.5.

Стадия жизненного цикла организации и управление персоналом

Стадия цикла	Набор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия создания	Поиск уже обученного персонала, талантливых специалистов и	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы	Не входит в число приоритетных задач. Определение требований к	Разработка философии управления людьми, становление базовых требо-

	организаторов	устанавливаются выше рынка труда	развитию работников, планирование карьеры	ваний, оформление трудовых отношений в коллективных и индивидуальных трудовых договорах
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость поддержания зарплаты на довольно высоком уровне, возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Необходимость обучения персонала для внедрения новых технологий, в связи с перемещением работников внутри организации, открытие новых видов производства	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра и временной рабочей силы, поддержание сложившейся организационной культуры.
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление мобильностью, уточнение стратегии отбора персонала	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программы компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации, исследование новых возможностей и резервов
Стадия упадка	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение законов о труде, проведение переговоров, разрешение конфликтов.

Определяющим в выборе кадровой политики является **стратегия (концепция) развития предприятия.**

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающих ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия.

1. **Организация нового бизнеса:** приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: идет ли речь о новом бизнесе на «пустом» месте или на базе функционирующего предприятия.

2. **Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности.** Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности

позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

3. **Вертикальная интеграция**, когда предстоит определить, что более выгодно – закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

**Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности с целью повышения экономической устойчивости предприятия.** Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. В этом случае кадровая политика обычно направлена на привлечение подготовленного персонала с рынка труда и переобучение своего собственного.

4. **Стратегия переноса капитала.** Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещение их в прибыльные сферы деятельности, замене руководства и даже рядовых сотрудников.

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом организации, служащие развитию ее кадрового потенциала, приведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6.

Пути реализации кадровой политики

Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребностей в персонале в количественном и качественном аспектах. Подготовка целевой программы привлечения и подготовки персонала
Набор персонала	Отбор источников, посредством которых будет производиться набор персонала. Создание конкурсной комиссии и разработка технологии отбора персонала.
Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей и критериев оценки (либо аттестации) персонала. Разработка программ оценки и их реализация.
Разработка системы мотивации	Разработка принципов стимулирования, структуры зарплаты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего финансовых). Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности.
Обучение персонала	Определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости полученных знаний, умений и навыков.
Оценка трудовой деятельности	Определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала.
Ротация кадров и пла-	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разра-

нирование индивидуальной карьеры	ботка программ индивидуального развития сотрудников и планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров (управление кадровым резервом)	Подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности. Внедрение системы командного менеджмента.
Сокращение персонала	Определение целей и необходимости сокращения персонала. Разработка программ высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Реализация программы. Контроль и профилактика неблагоприятных социально-психологических последствий сокращения персонала.

Таким образом, кадровая политика представляет собой систему норм и правил, на основании которых деятельность по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Кадровая политика имеет сложную структуру и множество видов, что связано со сложностью данного феномена и различием взглядов собственников предприятия на роль персонала в достижении целей организации.

Формирование кадровой политики представляет собой сложный процесс, включающий этапы *рефлексии, нормирования, создания целевых программ* привлечения, использования и развития человеческих ресурсов и *мониторинга* персонала. Каждая стадия развития предприятия и изменение его стратегии влечет необходимость коррекции кадровой политики или, по крайней мере, ее корректировки в связи с изменениями целей предприятия.

#### 1.4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Логически первой кадровой технологией, которую реализует служба управления персоналом организации, является технология кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом показано на рис. 1.7.

Вопросы кадрового планирования стали актуальными в последние десятилетия, да и то только на Западе. Российские предприниматели мало обращают внимание на этот вопрос. До 60-х годов XX века в вопросах управления персоналом было принято ориентироваться лишь на текущие потребности организации.

В любом случае долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.



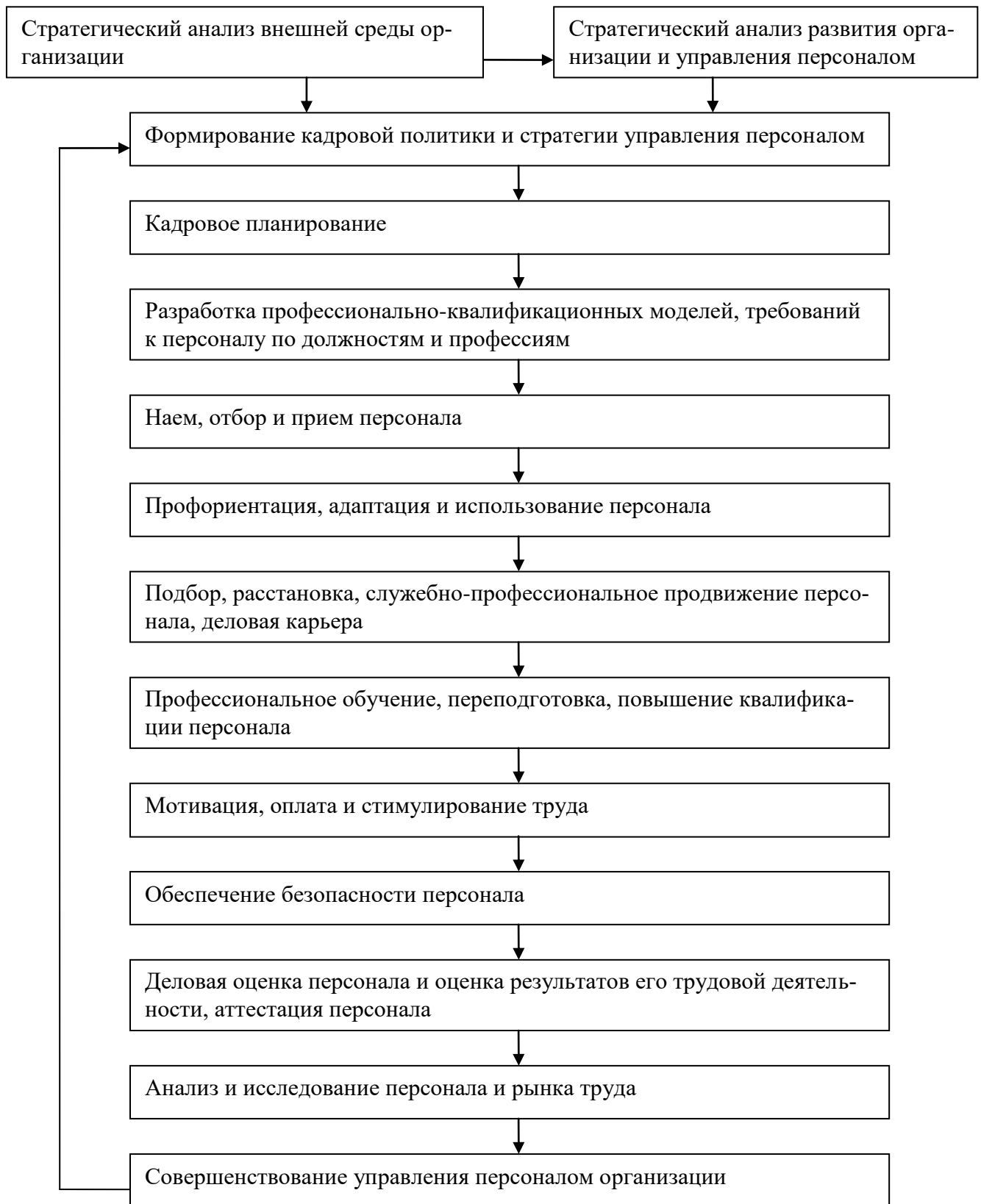


Рис.1.7 Место кадрового планирования в системе управления персоналом

**Кадровое планирование – это процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на**

**правильные должности в правильное время, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.** Как видно из определения, кадровое планирование осуществляется в интересах:

- работодателя (обеспечение организации нужными кадрами)
- работников (создание рабочих мест, на которых обеспечены условия для роста и развития персонала, обеспечен хороший заработок и пр.)

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- Сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты ?
- Каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- Каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Мы уже не раз говорили о том, как соотносятся между собой цели организации и цели кадровой работы, а именно, подчеркивали, что цели организации первичны, а персонал подбирается для реализации этих целей. Соотношение целей организации и кадрового планирования рассмотрим в виде схемы (рис.1.8):



Рис. 1.8. Соотношение целей организации и кадрового планирования

**Цели кадрового планирования:**

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации

**Задачи кадрового планирования:**

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям)
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его “освоению”
- анализ системы рабочих мест организации
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала
- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

**Кадровые мероприятия:**

- разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника
- определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Планирование персонала является составной частью процесса планирования в организации (рис.1.9).

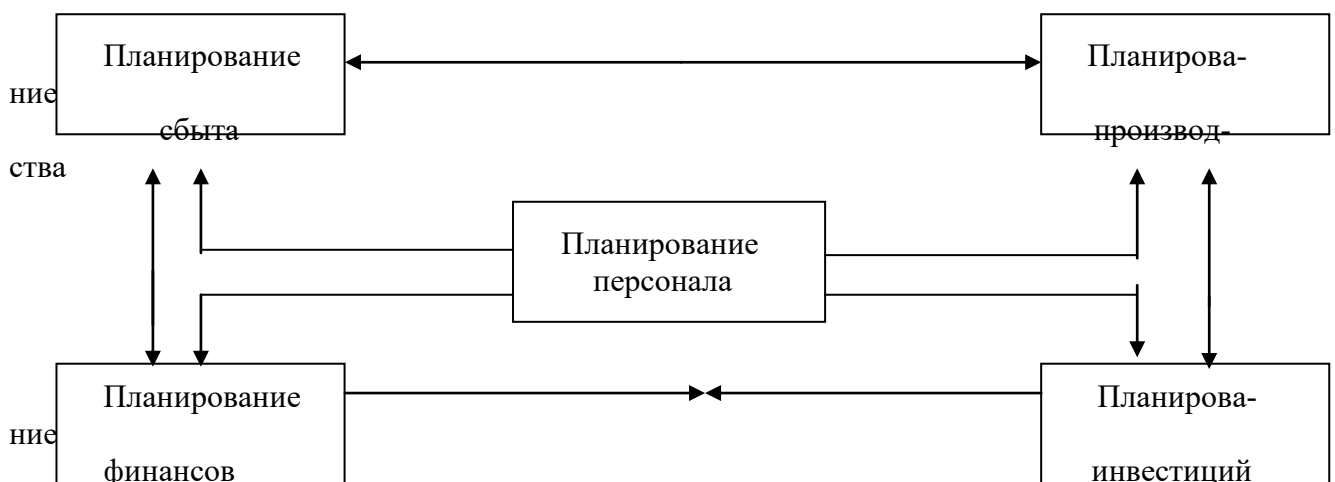


Рис. 1.9. Структура процесса планирования в организации

Процесс кадрового планирования состоит из пяти базисных шагов:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации. Суть этого шага – перевести общую цель организации в цели каждого подразделения и каждого работника. Возможно простое спускание целей от высшего уровня управления организации к низшему; возможен и другой вариант, когда в формировании целей участвуют и сами подразделения.

2. Оценка наличного персонала и его потенциала. На этом этапе необходимо ответить на вопросы: каким персоналом организация располагает и в чем заключается его несоответствие с тем, что необходимо. Суть планирования состоит в том, что оценка приобретает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий.

3. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа работников, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей). Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено с использованием ряда методов, которые делятся на две основные группы: основанные на суждениях и основанные на расчетах.

4. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации. Отдельно выделяют методы определения необходимой численности кадров предприятия. При этом следует различать:

– общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах)

– дополнительную потребность – количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность можно определить при помощи штатного расписания организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

$$\text{БПП} = \frac{m_i * t_i}{\text{ТРВ} * 60} * \text{КНВ},$$

где БПП – брутто-потребность в персонале

$m_i$  – количество рабочих процессов в плановом периоде

$t_i$  – среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах,

ТРВ – тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда – с учетом сверхурочных)

КНВ – коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале. Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная – его высвобождения.

#### 5. Разработка конкретных планов.

Как только требования к персоналу определились, начинается разработка конкретных планов для достижения желаемых результатов. Если, например, работников не хватает, строятся планы по набору, отбору, подготовке персонала. Если работников больше чем нужно, планируется уменьшение численности работающих (непродление контракта, побуждение к раннему уходу на пенсию, стимулирование к добровольному уходу с должности).

При рассмотрении второго вопроса мы анализировали задачи, которые призвано решить кадровое планирование. Разнообразие этих задач обуславливает существование следующих *видов кадрового планирования*:

- планирование потребностей в персонале
- планирование привлечения (набора) персонала
- планирование использования персонала
- планирование обучения персонала
- планирование сокращения или высвобождения персонала
- планирование расходов на персонал
- планирование производительности труда и численности персонала
- планирование деловой карьеры.

Разумеется, все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане. Они представляют собой содержание оперативного плана работы с персоналом.

**Оперативный план работы с персоналом – комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации.** Он составляется, как правило, на год.

Поскольку, как уже говорилось выше, кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации, временные рамки кадрового планирования также должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации. Организационные планы часто классифицируются следующим образом:

- краткосрочные (0-1 года)
- среднесрочные (1-3 лет)
- долгосрочные (более 3 лет).

Такие же временные рамки имеет и кадровое планирование.

Таким образом, в рамках современного подхода к кадровому менеджменту работа с персоналом организации рассматривается как совокупность кадровых технологий. Логически первой технологией является кадровое планирование. Кадровое планирование – это процесс обеспечения организации

необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на правильные должности в правильное время, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Оно позволяет придать работе с персоналом осмысленный и целенаправленный характер.

## 1.5. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Важнейшая концепция управления – маркетинговая. Основные положения (функции) маркетинговой концепции управления:

- комплексное исследование рынка;
- анализ производственно- сбытовых возможностей предприятия;
- разработка маркетинговой стратегии и программы;
- осуществление ценовой политики предприятия;
- осуществление сбытовой политики предприятия;
- осуществление товарной политики;
- коммуникационная политика предприятия;
- организация маркетинговой деятельности предприятия;
- контроль маркетинговой деятельности предприятия.

Одним из объектов управления в менеджменте организации является персонал. В связи с этим используют понятие «маркетинг персонала».

Маркетинг персонала можно рассматривать как расширение функций производственного маркетинга в область управления персоналом. Он включает следующие основы:

- маркетинг как основной принцип управления персоналом, ориентированный на рынок труда;
- маркетинг как метод систематизированного поиска управленческих решений в работе с персоналом;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ организации.

Предприятие заинтересовано в увеличении своей прибыли через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. А это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее профессиональных работников. Чем выше уровень развития персонала с точки зрения его профессиональных знаний, умений, навыков, потребностей и способностей к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется капитал и прочие ресурсы.

Значение маркетинговой деятельности организации на рынке труда обусловлено объективной необходимостью рационально распределять трудоспособных граждан по рабочим местам, обеспечивать наиболее благоприятные условия для всестороннего раскрытия их способностей.

Итак, маркетинг персонала – это система действий, включающих исследования, анализ, планирование, осуществление программ, предназначенных для изучения потребительского спроса на рабочую силу, и создание оперативного управления формированием и распределением товара «персонал»,

который удовлетворяет более качественно потребителей, что гарантирует достижение целей организации.

Методы управления маркетингом персонала можно классифицировать следующим образом:

а. экономические, основанные на учете действия социально-экономических законов рыночного производства и обращения;

б. социально-психологические методы воздействия на социально-психологические отношения между объектом и субъектом управления;

в. организационно-административные, имеющие обязательную силу для исполнения.

Маркетинг персонала:

– позволяет людям стать более информированными, избирательными и результативными в трудовых отношениях;

– способствует улучшению регулирования процессов формирования и распределения трудовых ресурсов через сбор и анализ информации, изучение конъюнктуры рынка труда, получение данных о возможных объемах и структуре необходимых профессий и специальностей;

– влияет на воззрения людей и их образ жизни, так как повышаются требования работодателей к нанимаемому работнику, а у работников формируются свои требования к рабочему месту;

– на рынке труда содействует улучшению качества жизни, так как все перечисленные моменты создают работнику, компании и обществу условия для эффективного использования рабочей силы, способствуют удовлетворению потребностей всех субъектов трудовых отношений.

В организации функциональным звеном в управлении персоналом должна стать служба маркетинга персонала (или специалист), которая будет обеспечивать изучение соответствующих вопросов, вырабатывать рекомендации и методы решения проблем на рынке труда.

Данная служба должна выполнять следующие функции:

– изучение и прогнозирование рынка труда (внешнего и внутреннего);

– выбор источников и путей покрытия потребностей в персонале;

– разработка профессиональных и личностных требований к персоналу или определение требований к товару «рабочая сила»;

– организация рекламной деятельности субъектов рынка труда.

Рассмотрим данные функции службы маркетинга персонала.

Прежде всего, изучение и прогнозирование рынка труда, под которым подразумевается система отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником по поводу спроса и предложения рабочей силы и ее воспроизводства, обеспечивающих процесс непрерывного общественного развития.

На рынке труда конкурентная борьба ведется по двум направлениям: между работниками и работодателями. Объектом конкуренции для работников являются вакансии (рабочие места), для работодателей – работники.

Конкурентоспособность работников или работодателей оценивается путем сопоставления параметров анализируемого предложения (работника, ра-

ботодателя) с параметрами, необходимыми потребителю (работодателю, работнику). Наличие конкуренции заставляет работодателей создавать лучшие условия для работников, в то же время позволяет выбирать лучших из них, что способствует самореализации работников.

Главная особенность рынка труда в организации (внутреннего рынка труда) состоит в том, что отношение «спрос-предложение» реализуется внутри организации, где происходит движение рабочей силы (смена рабочего места, профессии, квалификации). Это способствует удовлетворению потребностей компании в рабочей силе определенного качества и реализации личных устремлений работника. Здесь имеют место рыночные отношения между работодателями (администрацией) и наемными работниками.

В настоящее время быстрых изменений у организаций нет возможности набирать просто хороших специалистов, а затем встраивать их в корпоративную культуру компании. При этом может оказаться, что специалист несовместим с ней, а на него уже потрачены деньги и время. Поэтому необходимо подбирать таких работников, которые разделяют сложившуюся корпоративную культуру.

Таким образом, целесообразно рассматривать маркетинг персонала не только как способ получения лучших специалистов для создания конкурентного преимущества. Маркетинг персонала – это также создание коммуникационного инструмента, который позволяет компании сокращать сроки внедрения изменений. Если в первом случае работник «продает» себя, свои знания, опыт, идеи, то во втором случае «покупает» условия (доход, компенсационный пакет, социальные гарантии, условия для дальнейшей мотивации), предлагаемые ему компанией.

Специалисту по маркетингу персонала следует сравнивать персонал компании с персоналом конкурентов и анализировать его, проводить маркетинговые исследования. Его цель – предоставление информации руководителям подразделений и руководству компании, обеспечение своевременной мотивации и удержания ключевых сотрудников, а также экономически выгодного подбора персонала на открывающиеся вакансии. Данный анализ позволяет своевременно корректировать уровень доходов ключевых сотрудников, оптимизировать систему оплаты труда в компании, оказывать мотивирующее воздействие на персонал, снижать текучесть кадров (если это необходимо), вплоть до изменения кадровой политики компании.

В зависимости от конъюнктуры на рынке труда различают следующие виды маркетинга кадрового обеспечения:

- конверсионный маркетинг – направлен на преодоление негативного отношения потребителей к конкретной рабочей силе, предполагает проведение определенных мероприятий;

- при отсутствии спроса на определенную рабочую силу потребители безразличны к ней. Задача стимулирующего маркетинга – увязать присущие данной способности к труду выгоды с потребностями потребителей путем создания соответствующих условий ее потребления;



– развивающий маркетинг призван выявлять и оценивать тенденции развития потенциального спроса на рабочую силу и определять способы его удовлетворения;

– ремаркетинг связан с повышением качества профессиональной подготовки работников, он предполагает комплекс мер по повышению их квалификации;

– синхромаркетинг используется при непостоянном спросе на рабочую силу, он направлен на нахождение рабочих мест, обеспечивающих занятость работников;

– поддерживающий маркетинг направлен на постоянное сохранение объемов спроса на определенную рабочую силу;

– демаркетинг используется, когда спрос на рабочую силу превышает предложение. Он направлен на временное или постоянное снижение спроса на нее;

– контрмаркетинг применяют при нежелательном спросе на специфическую рабочую силу, он направлен на ограничение и переориентацию его.

Одновременно с изучением рынка труда следует осуществлять выбор источников и путей покрытия потребностей в персонале. Для этого организации необходимо найти свое агентство, которое будет помогать ему решать задачи подбора персонала.

Далее следует разработка профессиональных и личностных требований к персоналу, иными словами определение требований к товару «рабочая сила». Она осуществляется совместно специалистами по управлению персоналом и линейными руководителями. Такие требования обычно фиксируются в должностной инструкции или профессиограмме. Если отбор персонала проводится с помощью кадрового агентства, то профессиональные и личностные требования к работнику передаются или согласовываются с представителем агентства.

Далее необходимо организовать рекламную деятельность субъектов рынка труда. Этим целям служит рынок рекламных услуг, который представлен самыми разными средствами.

Так, реклама с содержанием вакансий и требований к должностям и к кандидатам. Они должны быть компактно и ярко сформулированы, чтобы привлечь интерес читателей. Грамотное изложение должности и краткое содержание обязанностей будет привлекать кандидатов. Такая реклама дается в прессе с учетом читательской аудитории или направленности издания. В этих изданиях можно также поместить информацию о предприятии, опыте работы в разных сферах деятельности и т.д.

В настоящее время уже развита реклама в сети Интернет, но не все имеют к ней доступ. На сайте компании размещение вакансий имеет больше преимуществ, так как дает возможность познакомиться и с организацией.

Особое место в арсенале средств рекламного воздействия занимают выставки и ярмарки вакансий, так как предоставляют возможности демонстрации рекламных услуг для установления прямых деловых контактов с непосредственными покупателями.

## 1.6. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Важное значение для управления персоналом современных организаций имеет использование соответствующих бизнес-процессов и эффективное управление ими.

Бизнес-процесс-это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения потребностей внутренних или внешних потребителей.

Бизнес-процессы делят на три группы. Первичные, или основные, процессы создают ценности предприятия, они пронизывают всю компанию. Поддерживающие (вспомогательные) процессы не создают непосредственно добавленную ценность, они обеспечивают основные процессы. Это, например, процессы в функциональных областях управления финансами, управления персоналом. Бизнес-процессы развития- это процессы совершенствования, освоения новых направлений бизнеса и технологий, а также инновации.

Бизнес-процессы в сфере управления персоналом играют весьма важную роль, имеют существенную специфику и заслуживают специального рассмотрения.

Все бизнес-процессы в сфере управления персоналом можно условно разделить на несколько ключевых процессов:

- поиск и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала и управление карьерой;
- обучение персонала;
- мотивация: оплата труда и социальные гарантии, стимулирование;
- кадровый учет.

Если рассматривать цикл работы сотрудника в компании, то все бизнес-процессы управления персоналом можно объединить в три функциональных модуля: Найм – Развитие – Увольнение. В рамках такой классификации система процессов в сфере управления персоналом превращается в систему бизнес-процессов и может выглядеть так, как показано на рисунке 1.10

### HR-процессы как система бизнес-процессов

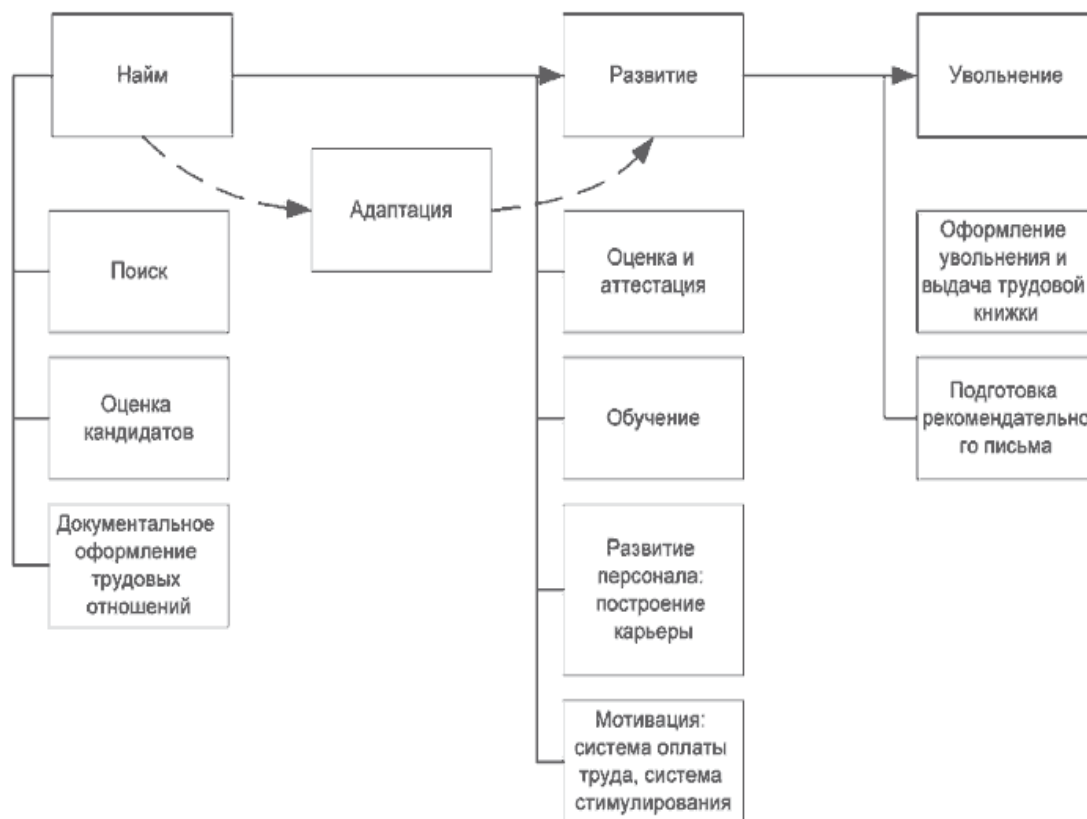


Рис. 1.10 – Система бизнес-процессов в сфере управления персоналом организации

Следует заметить, что при рассмотрении бизнес-процессов в сфере управления персоналом целесообразно использовать следующие понятия.

Вход – информация или материальный объект, преобразуемый с целью получения результата, некая точка инициации процесса.

Выход – результат бизнес-процесса.

Управление – процедуры, стандарты, правила, которые сопровождают бизнес-процесс.

Ресурсы – материальные, информационные, технические ресурсы, необходимые для выполнения работы. Это и персонал предприятия.

Владелец процесса – подразделение или сотрудник, выполняющий работу по данному процессу, пользующийся его результатами.

Клиент процесса – сотрудник (внутренний клиент) либо контрагент предприятия (внешний клиент), пользующийся результатами процесса.

Исполнители (участники) процесса – сотрудники, выполняющие определенные действия в рамках процесса, могут быть внутренними и внешними.

Потоки – последовательность, в которой выстроены элементы процесса. Например, информационные, организационные, функциональные потоки.

В качестве примера приведем описание бизнес-процесса «Поиск и отбор персонала», который может состоять из следующих этапов.

Этап 1. Подача заказчиком (руководителем подразделения) в службу управления персоналом заявки на подбор кандидата. В заявке указываются

основные требования к кандидату на должность, отмечаются предпочтения по полу и возрасту кандидата. Заявку визирует руководитель предприятия.

Этап 2. Подготовка и поиск (подбор) персонала. Чтобы все сотрудники, принимающие участие в подборе персонала, однозначно понимали критерии отбора, рекрутер анализирует заявку и уточняет: название вакансии, в каком подразделении она открыта, причину возникновения вакансии, кому подчиняется специалист на данной должности/количество подчиненных, функциональные обязанности, основные требования к кандидатам.

Заказчик четко обосновывает требования к соискателю по возрасту, образованию, опыту работы, профессиональным навыкам.

Рекрутер обязан знать, какие профессиональные качества на данной должности необходимы, какие желательны, какими деловыми и личными качествами должен обладать работник. Имея представление о требованиях руководителя к будущему сотруднику, о нюансах работы, микроклимате в коллективе, корпоративной культуре, рекрутер формирует профиль должности, в который включаются: возрастные ограничения, предпочтения по семейному положению, требования к образованию, состоянию здоровья, к опыту работы, необходимый уровень знаний, умений, навыков, личностные характеристики.

После этого рекрутер разрабатывает комплекс мероприятий по поиску (подбору) кандидатов. В зависимости от требований к вакантной должности могут использоваться следующие источники подбора: работающие сотрудники (в том числе кадровый резерв), молодые специалисты, прошедшие стажировку (практику) на предприятии, база данных о бывших сотрудниках предприятия, уволившихся по собственному желанию или уволенных по сокращению штата, база резюме рекрутера, сотрудничество с центрами занятости, с кадровыми и рекрутинговыми агентствами, с учебными заведениями, кадровый лизинг (для временных работ), прямой поиск.

Этап 3. Первичный отбор персонала на заявленную вакансию. Благодаря налаженной работе в соответствии с планом привлечения персонала поступают резюме от кандидатов, которые анализируются, информация о соискателях заносится в базу данных. Если кандидат соответствует основным требованиям должности, рекрутер проводит с ним предварительное собеседование по телефону, по результатам которого претендент на должность приглашается на встречу. Сначала он заполняет бланк «Анкета кандидата», затем рекрутер проводит с ним интервью, по результатам которого делает вывод о соответствии кандидата требованиям должности. В случае положительной оценки соискатель допускается к следующему этапу.

Даты и время проведения собеседований (тестирований) рекрутер согласовывает с заказчиком и психологом (при необходимости – со службой безопасности).

Этап 4. Психологическое тестирование (если предусмотрено). По результатам его психолог дает заключение, в котором отражается соответствие психологических особенностей кандидата требованиям вакантной должности.

Этап 5. Собеседование с линейным менеджером. Для этого рекрутер передает заказчику данные о кандидате, после чего руководитель подразделения

в установленный срок назначает дату собеседования. После собеседования заказчик в установленный период представляет рекрутеру выводы о профессиональном уровне кандидата, его соответствии заявленным требованиям. В случае положительной оценки человек переходит на следующий этап.

Этап 6. Проверка информации о кандидате службой безопасности компании. Если линейный менеджер по результатам собеседования принимает положительное решение, рекрутер передает информацию о соискателе в службу безопасности компании, которая в установленные сроки проводит проверку этих данных и представляет заключение в службу управления персоналом. При положительном отзыве кандидат допускается к следующему этапу.

Этап 7. Проверка рекомендаций. Специалист службы управления персоналом собирает (уточняет) информацию и рекомендации с предыдущих мест работы соискателя: должность, функциональные обязанности, профессиональный уровень, характеристика бывших коллег, причины увольнения и т. п.

Этап 8. Принятие решения о приеме кандидата. Рекрутер подает на рассмотрение руководителю предприятия пакет документов: анкету, резюме кандидата, результаты психологического тестирования (если проводилось), рекомендации с предыдущих мест работы кандидата, заключение службы безопасности.

Директор назначает дату собеседования с кандидатом (или принимает решение о его приеме на работу). При положительном решении рекрутер направляет кандидата в отдел кадров.

При выявлении несоответствия кандидата требованиям должности на любом этапе рекрутер благодарит человека за отклик на объявление о вакансии и вежливо ему отказывает. Анкетные данные отклоненного кандидата заносятся в базу данных с пометками, которые впоследствии могут пригодиться при закрытии другой вакансии.

Этап 9. Оформление на работу. Если соискатель соответствует требованиям должности, руководитель подразделения согласовывает с ним дату выхода на работу. В случаях, предусмотренных законодательством, будущий сотрудник проходит медосмотр. Он также предоставляет в отдел кадров пакет документов.

На основании заявления о приеме на работу, завизированного руководителями подразделения и предприятия, служба персонала оформляет сотрудника на работу и готовит приказ. Она также знакомит его под роспись с документами: приказом о приеме на работу, условиями работы, коллективным договором, правилами внутреннего распорядка, должностной инструкцией, положением о коммерческой тайне.

Формализация бизнес-процесса «Поиск и отбор персонала» позволяет:

- снизить потери времени специалистов службы управления персоналом;
- сократить сроки закрытия вакансий.
- четко распределить между заказчиком и рекрутером зоны ответственности за каждый этап, что уменьшит вероятность конфликтов.
- повысить «прозрачность» бизнес-процесса, своевременно выявлять и устранять сбои.

Следует заметить, что данный бизнес-процесс многовариантный, структура и содержание его находятся в зависимости от специфики предприятия, особенностей должности, на которую подбирается кандидат и других факторов.

До начала работы по систематизации бизнес-процессов по управлению персоналом организации необходимо упорядочить организационную структуру службы управления персоналом.

При этом имеется важная деталь – это расстановка точек промежуточного контроля. Контролируя промежуточные этапы выполнения задач, мы получаем возможность внести своевременные корректировки и таким образом сформировать будущий результат, максимально соответствующий поставленным целям и задачам. Это можно учесть в процессах и процедурах, выстроив их сообразно принятым в компании стандартам, регулирующим сроки выполнения задач и формы используемой отчетности.

Весьма важно также обучить сотрудников компании работать по новым правилам, преодолеть определенное сопротивление персонала нововведениям, делающим работу сотрудников прозрачной, контролируемой и оцениваемой конкретными показателями.

При этом обучение персонала может включать:

- формирование знаний по процессам, регламентам;
- тренинг навыков, необходимых для качественной реализации процессов.

Немаловажное значение имеет и непосредственный запуск, внедрение нового бизнес-процесса, когда руководителю службы управления персоналом или ее подразделения нужно на некоторое время стать менеджером, отвечающим за ввод и реализацию нового бизнес-процесса.

Использование бизнес-процессов имеет следующие достоинства:

- все сотрудники знают, что они должны делать, какую работу выполнять;
- единообразие стандартов и правил структурирования и передачи информации уменьшает ее искажения;
- при наличии более подробных функционалов сотрудники имеют представление о границах ответственности и критериях оценки работы.

Даже простое описание бизнес-процесса позволяет: определить неэффективные методы работы, выявить центры неэффективных затрат; дублирование функций сотрудников, а также операции, которые можно и нужно автоматизировать.

Недостатки в использовании бизнес-процессов состоят в следующем:

- каждый сотрудник стремится отвечать лишь за «свою» работу, не вникая в нюансы общих целей;
- затруднен обмен информацией между сотрудниками смежных подразделений.

В целом использование бизнес-процессов в управлении персоналом позволяет существенно повысить эффективность деятельности организаций.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какова главная цель системы управления персоналом организации?
2. Назовите и охарактеризуйте структуру и задачи современной службы управления персоналом. Дайте анализ расхождения в структуре и функциях «идеальной» службы управления персоналом и той, которая функционирует в рамках вашего предприятия.
3. Опишите различные варианты подчиненности кадровой службы в системе управления организацией. Какой из них реализован на предприятии, где Вы работаете? Считаете ли Вы его оптимальным? Аргументируйте свою точку зрения.
4. Каков минимальный ролевой набор менеджера по управлению персоналом? Какими компетенциями он должен обладать?
5. Раскройте содержание понятий «трудовые ресурсы», «персонал», «трудовой потенциал». В чем состоят различия в их содержании?
6. Каковы основные признаки персонала организации?
7. Какова структура трудового потенциала работника?
8. Каким образом можно измерить трудовой потенциал работника в организации?
9. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?
10. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.
11. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются на вашем предприятии?
12. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
13. Чем вызвана необходимость стратегического управления персоналом организации?
14. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?
15. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
16. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
17. В чем состоят различия открытой и закрытой кадровой политики? Какой тип политики реализуется на предприятии, где Вы работаете?
18. Каково содержание понятия «кадровое планирование»?
19. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
20. Назовите цели и задачи кадрового планирования организации.
21. Дайте характеристику уровням стратегического планирования: стратегическому, тактическому, оперативному?
22. В чем состоят требования к кадровому планированию?

23. Охарактеризуйте основные виды и направления кадрового планирования.
24. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
25. Каковы временные горизонты стратегического, тактического и оперативного планирования?
26. Что такое «маркетинг персонала»?
27. Каковы методы управления маркетингом персонала?
28. Что из себя представляют бизнес- процессы в управлении персоналом?
29. Каковы основные виды бизнес- процессов в управлении персоналом?



## 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

**Профессиональная ориентация** – это целенаправленное воздействие определённых социальных институтов на часть экономически активного населения с целью повлиять на процесс профессионального самоопределения личности и принятие решения о выборе соответствующей профессии. В широком смысле это есть управление процессом выбора профессии – профессионального самоопределения.

В основе научно организованной профессиональной ориентации может лежать следующая логика (шаги):

1. Постановка кадровой проблемы (что необходимо предприятию с точки зрения её кадрового обеспечения)

2. Планирование человеческих ресурсов, включающее формирование кадрового спроса и проведение кадрового маркетинга. **Кадровый спрос** – потребность работодателя в кадрах, обеспеченная необходимыми финансовыми и материальными ресурсами. Кадровый спрос имеет определенность:

– *количественную*, понимаемую как объём рабочей силы, необходимый для достижения поставленных кадровых целей

– *качественную*, рассматриваемую как потенциал эффективной рабочей силы

– *временную*, под которой понимается спрос на перспективу с учётом всех возможных изменений в различных областях общественной жизни, в условиях и содержании профессиональной деятельности.

Ведущую роль в изучении и формировании кадрового спроса играют кадровые службы, занимающиеся кадровым маркетингом.

**Кадровый маркетинг** – тщательное и всестороннее изучение и прогнозирование рынка труда, кадрового спроса и предложения, организации кадровой рекламы и т.п.;

3. Определение требований к претендентам на вакантные должности (чёткое представление качеств будущего работника путём анализа рабочего места, должности, описания квалификационных и личностных требований к претенденту, сроков и условий найма);

4. Определение основных источников поступления кадров и их потенциала, формирование «зон интересов», «горизонтов», учитывающих своеобразие отдельных рынков труда (по специальностям), включая **кадровое предложение**, т.е. способность рынка труда удовлетворять кадровый спрос различных субъектов;

5. Разработка конкретной программы кадрового обеспечения.

Важным является вопрос о том, кто должен осуществлять профориентационную деятельность, т.е. вопрос о субъектах профессиональной ориентации. К числу таковых относятся:

– Федеральная государственная служба занятости населения России

- ее центральный аппарат, центры занятости в субъектах РФ на городском, межрайонном и районном уровне;
  - соответствующие структурные подразделения Министерства труда и социальной защиты населения РФ;
  - кадровые службы заинтересованных организаций;
  - образовательные учреждения, организующие обучение, переподготовку, повышение квалификации;
  - специально создаваемые центры профессиональной ориентации и профессионального отбора;
  - общественные организации и объединения (например, координационные комитеты содействия занятости населения, включающие в себя представителей органов исполнительной власти различного уровня, работодателей, профсоюзов и работников);
  - негосударственные кадровые и рекрутинговые агентства и фирмы (на коммерческой основе по договору с работодателем). **Кадровый рекрутинг - это деятельность специалистов в области кадрового менеджмента по поиску, подбору и отбору людей с соответствующими личностно-профессиональными качествами по заказам субъектов рынка труда.**

**Объектом профессиональной ориентации** являются практически все потенциальные и реальные профессионально самоопределяющиеся субъекты рынка труда, а также лица, занятые в той или иной сфере трудовой деятельности, но испытывающие потребность в изменении собственного профессионального статуса, а именно:

- учащиеся старших классов общеобразовательных школ
- студенты профессиональных средних и высших учебных заведений
- представители бизнеса, как правило, мелкого и среднего
- работники, не удовлетворенные сегодняшним местом работы
- безработные
- люди, занятые в домашнем хозяйстве.

Устоявшимися и положительно зарекомендовавшими себя на практике субтехнологиями профессиональной ориентации являются:

- профессиональное просвещение
- профессиональная пропаганда
- профессиональная реклама
- профессиональная консультация
- профессиональная пропедевтика
- профессиональный предварительный отбор.

Для учащихся общеобразовательных школ хорошо зарекомендовала следующая схема консультирования:

1. Выявление интересов, склонностей, профессиональных предпочтений
2. Формирование образа "идеальной" профессии

3. Анализ мира профессий и конкретизация "идеального" образа в виде возможных вариантов профессий

4. Анализ психологических портретов реальных профессий

5. Изучение индивидуально-психологических особенностей клиента

6. Сопоставление выявленных особенностей с требованиями профессий

7. Уточнение профессии, разработка программы и способов овладения профессией.

Субъекты профессиональной ориентации с помощью различных технологий воздействуют на процесс выбора профессии, который носит преимущественно информационно-оценочный характер. Основное содержание процесса выбора профессии человеком – это сбор, переработка, хранение, систематизация информации о профессиях. Условно его можно представить в следующем виде (рис.2.1).

Наличие **объективных предпосылок** обусловлено тем, что процесс выбора профессии никогда не является чисто индивидуальным волевым актом, а всегда испытывает воздействие внешних факторов, к которым относятся характер и уровень развития общественных отношений, культурно- цивилизационная специфика, традиции, обычаи, потребности общества в той или иной профессиональной деятельности, требования профессии к личностным качествам индивида и пр.

К числу **объективно-субъективных предпосылок** следует отнести сознательно и целенаправленно создаваемую систему институтов, воздействующих на процесс выбора профессии, которая применительно к самоопределяющемуся индивиду имеет объективный характер; к данному виду предпосылок можно отнести и такое социально-психологическое образование, как престижность той или иной профессии, которая формируется на основе формальных и неформальных ее оценок, а также действий по изменению ее статуса.

**Субъективные предпосылки** – это разнообразные характеристики личности человека, самоопределяющегося в мире профессий. Они обусловлены ограничениями, в результате которых человек может или не может избрать данный вид профессиональной деятельности. Тенденция в этой области такова, что требования к работнику ужесточаются вследствие усложнения характера и содержания профессиональной деятельности, особенно в сфере управления. Довольно часто человек хочет заниматься той или иной профессиональной деятельностью, но не может этого сделать в силу указанных ограничений.

Рассмотренная совокупность предпосылок представляет собой различные грани, формы проявления необходимости, ограничивающие свободу профессионального выбора. Эти предпосылки динамичны и одновременно устойчивы. Их ясное представление и учет являются условием успешной профориентационной работы.



Рис. 2.1. Модель процесса самоопределения человека

Большое значение имеет и выяснение *основных каналов воздействия на процесс выбора профессии*, которые обеспечивают доведение до человека информации о мире профессий, об особенностях и ценностях той или иной профессиональной деятельности.

В настоящее время основными каналами являются:

- средства массовой информации (печатные и электронные, в том числе Интернет)
- средства искусства (кино, литература, театр и пр.)
- профессиональные клубы и ассоциации
- профессиональная реклама
- личные контакты с представителями избираемой профессии
- ближайшее социальное окружение (родители, другие родственники, друзья и знакомые)
- персонал образовательных учреждений
- работники служб занятости
- должностные лица, специализирующиеся на профессиональной ориентации, и др.

Одной из главных причин подобного положения дел наряду с неудовлетворительным состоянием официальной профориентационной работы является недостаточный учет информационно-оценочного характера процесса выбора профессии.

**Профессиональные предпочтения – это характеристика интенсивности влияния ценностей профессии на формирование ее привлекательного образа у какой-либо части населения.**

Результаты исследований позволяют с определенной степенью точности выявить основные группы факторов, определяющих профессиональные предпочтения современной российской молодежи:

– *наиболее предпочтительные факторы* (их влияние отметили более 85% респондентов), связаны прежде всего с достойным вознаграждением за труд, интересным характером и содержанием труда, комфортным социально-психологическим самочувствием и уверенностью в профессиональном будущем;

– *достаточно предпочтительные факторы* (свыше половины респондентов) – такие, как возможность профессиональной самореализации и приемлемый режим деятельности;

– *относительно предпочтительные факторы* (около трети опрошенных), в которую входят патриотические устремления, близость к месту проживания и др.

На вопрос о том, что явилось решающим при выборе места работы, ответы распределились следующим образом (табл. 2.1):

Таблица 2.1

#### Факторы выбора места работы

Варианты ответов( в %)	16-18лет	21-22 года	25-29 лет
Интересная работа	61	53	54
Большая зарплата	60	65	64
Престижная организация	24	13	9
Комфортные условия труда	13	11	10
Свободный режим работы	10	14	20
Простая и легкая работа	3	4	3

Очевидно, что наибольшей значимостью обладают факторы, характеризующие профессиональную деятельность как «интересную», «хорошую» и обеспечивающую достойный уровень материального вознаграждения.

## 2.2. НАБОР ПЕРСОНАЛА

Одними из важнейших показателей эффективности работы любой организации являются профессионализм и деловые качества ее персонала. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьезно отражается на эффективности их

деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы поиска наиболее результативных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе, был переведен на другую работу.

**Набор персонала – это создание резерва кандидатов на вакантные рабочие места за счет внешних и внутренних источников; это множество действий, которые использует предприятие для привлечения на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, необходимыми для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.**

Цель процедуры набора – создать резерв кандидатов на все вакансии. **Вакансия – это штатная должность, которая должна быть занята.**

При планировании работы по привлечению персонала и осуществлении набора менеджер по управлению персоналом должен учитывать ряд факторов, оказывающих непосредственное влияние на данную процедуру (табл.2.2.).

### **1. Законы, запрещающие дискриминацию при приеме на работу**

В большинстве стран мира существуют нормативные акты, призванные исключить дискриминацию граждан при приеме на работу. Российская Федерация не является исключением. В ст. 3 ТК РФ отмечается, что все граждане имеют равные возможности для реализации своих трудовых прав; никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Таблица 2.2.

#### Рекомендации лицам, занятым наймом на работу

<b>Предмет собеседования</b>	<b>Что можно сделать или спросить</b>	<b>Чего не следует делать или спрашивать</b>
Пол	Отметить внешний вид	Делать комментарии и записи, за исключением случаев, когда пол кандидата важен для выполнения работы
Расовая принадлежность	Отметить отличительные черты внешнего вида, спросить о гражданстве	Задавать вопросы о цвете кожи, глаз, волос и др., прямо или косвенно связанные с расовой принадлежностью
Увечья	Отметить отличительные черты (такие, как шрамы)	Спрашивать, каким образом получено увечье и насколько оно серьезно
Семейное положение	Узнавать семейное положение только после того, когда канди-	Спрашивать, женат ли кандидат (если это женщина, то замужем

	дат принят на работу	ли), разведен; живет ли постоянно с кем-либо
Наличие детей	Спросить о числе и возрасте детей только после того, когда кандидат принят на работу (необходимы для предоставления страховки, налоговых вычетов)	Задавать вопросы о числе и возрасте детей, кто с ними сидит дома, планирует ли кандидат завести еще одного ребенка
Физические данные	Объяснить кандидату, какую физическую работу ему придется выполнять (ручной труд, поднятие тяжестей и т.д.); показать, как это делается	Спрашивать о росте и весе
Рекомендации	Узнать, кто рекомендовал кандидата на эту должность	Требовать рекомендации общественных и религиозных организаций
Судимость	Если от этого зависит безопасность организации, выяснить заранее	Задавать вопросы об аресте, судимостях, заключениях
Воинская обязанность	Узнать, является ли кандидат ветераном, имеет ли опыт гражданской работы, связанной с деятельностью организации	Спрашивать, почему кандидат был признан негодным к военной службе или в каких войсках служил
Возраст	Узнавать возраст только после того, когда кандидат принят на работу, но можно спросить, исполнилось ли ему 18 лет	Спрашивать, сколько кандидату лет, а лучше оценить возраст по внешности
Жилищные условия	Можно спросить о наличии домашнего телефона; если его нет, то поинтересоваться, как можно с ним связаться	Спрашивать о наличии собственного жилища или о том, снимает ли он квартиру, живет в общежитии и пр.

## **2. Ситуация на рынке рабочей силы**

### **3. Кадровая политика и образ организации**

Процедура обеспечения организации персоналом осуществляется на основе разработанной концепции, которая, в свою очередь, формируется с учетом специфики проводимой организацией кадровой политики, стоящих перед ней долгосрочных задач, количества и качества занятых работников и ряда других факторов.

**Этап 1.** Определение в соответствии со стратегией развития предприятия количественной потребности в персонале.

В ходе реализации этого этапа необходимо ответить на вопрос:

**СКОЛЬКО НУЖНО ПРИНЯТЬ В ОРГАНИЗАЦИЮ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ?**

Ответ на этот вопрос предполагает тщательный анализ причин возникновения вакансии и скрупулезную оценку ее необходимости.

**Этап 2.** Разработка системы требований к кандидатам. По существу на этом этапе менеджер по управлению персоналом должен дать ответ на вопрос: **КТО НУЖЕН ОРГАНИЗАЦИИ, КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ ПРЕТЕНДЕНТЫ?**

Разработка системы требований к будущему работнику осуществляется на основе должностной инструкции, а также личностной спецификации.

Все требования, связанные с характером выполнения работы, также можно разделить в зависимости от важности их учета при принятии окончательных решений. Так, могут быть выделены следующие группы требований к кандидатам (табл.2.3):

Таблица 2.3

Основные требования к кандидатам при приеме на работу

Требования к кандидату (компетенции, критерии отбора)	Содержание
Знания и навыки	Образование. Переподготовка и повышение квалификации. Стаж работы в данной области
Способности	Физические способности (скорость реакции, быстрота и координация движений, острота зрения и др.) Умственные способности (память, словарный запас и т.д.)
Личностные качества	Готовность и умение работать в команде, общительность, целеустремленность, искренность, уверенность в себе, честность и т.д.
Интересы и потребности	Увлечения, семейное положение, карьерные ожидания
Дополнительные требования и пожелания кандидату	Наличие жилья, водительских прав и т.п.

- необходимые
- желательные
- не совместимые с выполнением данной деятельности.

**Этап 3.** Формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности. В процессе решения задач этого этапа необходимо ответить на вопрос: КОГО ПРЕДПОЧЕСТЬ?

**Возникающие дилеммы:**

1. Нужен ли сотрудник, который внесет свежую струю в деятельность организации, либо тот, который впишется в уже существующую команду.

2. Нужен сотрудник, фокусирующийся на выполнении сиюминутных требованиях к работе либо тот, кто способен приспособиться к изменениям в организации, обладает профессиональной гибкостью.

3. Принимать подготовленных работников либо неквалифицированных.

**Этап 4.** Выбор источников набора. В ходе реализации этого этапа предстоит ответить на вопрос: ГДЕ ИСКАТЬ НЕОБХОДИМЫХ КАНДИДАТОВ?

Менеджер должен сделать выбор между внутренними и внешними источниками набора кандидатов.

**Этап 5.** Формирование списка претендентов на вакантные должности, или предварительной выборочной совокупности (вербовка). В процесс реализации последнего этапа привлечения персонала необходимо ответить на следующие вопросы:

1. СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК НУЖНО ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ?

2. СРЕДИ КАКИХ КАТЕГОРИЙ НАСЕЛЕНИЯ ИСКАТЬ ПОТЕНЦИ-



## АЛЬНЫХ СТРУДНИКОВ (ЦЕЛЕВЫЕ АДРЕСНЫЕ ГРУППЫ)?

### 3. КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЕРБОВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ?

Привлечение профессионально пригодных кандидатов наиболее вероятно при организации вербовки кандидатов. **Вербовка кандидатов – это налаживание организацией контакта с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их подать заявление о приеме на работу на свободные должности.** Принято различать опосредованную вербовку и непосредственную вербовку (рис.2.2.)..

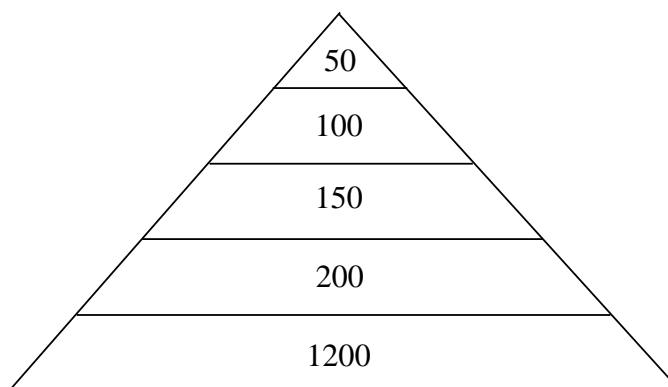


Рисунок 2.2. Пирамида продуктивности вербовки

**Опосредованная вербовка – это непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации.**

**Непосредственная вербовка представляет собой целенаправленную деятельность по устранению имеющейся в данный момент нехватки персонала и включает информирование о конкретных свободных должностях, связанных с ними требованиях и мотивациях.**

Целевыми адресными группами считается контингент, которому адресуются мероприятия по вербовке кандидатов. Они определяются на основе сегментирования рынка труда, исходя из характеристик вакантной должности и предъявляемых требований к потенциальному ее носителю. От четкости определения целевых групп (менеджеры с опытом работы; молодежь с определенным уровнем профессионального образования или без него; женщины и т.п.) зависит степень допускаемых ошибок и соответственно снижение расходов предприятия на привлечение кандидатов. Точность определения целевых групп влияет также на степень эффективности вербовочной информации и каналов ее распространения.

Тщательно спланированный и продуманный процесс подбора персонала позволит заинтересовать и привлечь необходимое количество кандидатов с тем, чтобы впоследствии провести отбор лучших кандидатов на имеющуюся вакансию. Поэтому очень важно правильно дать объявление о приеме на работу. Основными принципами размещения информации о приеме на работу являются:

- броскость
- краткость
- ясность
- четкость
- непротиворечивость
- отсутствие дискриминации.

С точки зрения современной практики это важно, но только этого недостаточно. Надо также не забывать о привлекательности компании.

Основными элементами вербовочной информации являются:

- специфика организации (наименование, размер, место размещения, номенклатура продукции и др.);
- характеристика должности (причины распространения организацией вербовочной информации, описание круга задач, места в иерархической структуре, возможностей карьерного роста и др.);
- основной профиль требований к кандидату (набор необходимых профессиональных, межличностно-коммуникационных и управленческих способностей, другие знания, опыт, в некоторых случаях особенности биографии);
- система стимулов и мотиваций, предоставляемых организацией (оплата труда, социальные услуги и льготы, рабочее время, регламентация сверхурочных работ, регулирование отпусков, гибкое рабочее время, психологический климат в организации);
- особенности отборочной процедуры кандидатов (методы отбора, пакет требуемых документов, необходимость и структура резюме, время проведения собеседования и др.).

Таким образом, набор персонала представляет собой сложно организованную деятельность по:

- определению потребностей организации в персонале
- разработке ключевых компетенций по каждой позиции
- формированию принципов отбора и найма для замещения вакантной должности
- определению оптимальных каналов привлечения персонала.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). **Источники привлечения персонала – способы рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы:**

- распространения информации об имеющихся вакансиях
- привлечения внимания потенциальных кандидатов
- работы с соответствующими сегментами рынка рабочей силы.

Проанализируем последовательно обе группы источников.

**Внутренние источники – это множество людей, уже работающих в данной организации.**

Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Основными внутренними источниками закрытия вакансий являются:

- продвижение уже работающих на предприятии сотрудников
- внутренний конкурс
- совмещение должностей

– ротация, т.е. перемещение работников по горизонтали без повышения или понижения в должности в целях оптимального использования их потенциала и закрытия вакансии. Очень часто организации используют ротацию управленческих кадров, которая осуществляется в следующих формах:

➤ повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (или уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

➤ повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышением в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты;

➤ смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты.

Организации часто предпочитают использовать внутренние источники набора, т.к. они обладают рядом преимуществ над внешними.

Тем не менее, далеко не всегда потребность организации в персонале может быть покрыта за счет внутренних источников в связи с тем, что они имеют ряд недостатков

**Внешние источники набора – это все то неопределенное число людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящее время.**

Каналы привлечения выбираются исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся предпочтений и опыта в этой области. В сферу анализа основных коммуникационных каналов должны быть включены:

– передача вербовочной информации сотрудниками организации (метод «из уст в уста»)

– поиски через государственную службу занятости

– услуги частных агентств занятости

– объявления в Интернете

– объявления в средствах массовой информации (газетах, журналах, радио и телевидении)

– студенческие форумы карьеры, прямые контакты с вузами и школами

– распространение рекламных материалов на месте вербовки (через торговые точки; лиц, часто посещающих организацию; в связи с проводимыми предприятием ярмарками, презентациями и другими мероприятиями).

### ***1. Поиски кандидатов через сотрудников организации***

Преимущества данного канала очевидны: во-первых, он достаточно надежный, во-вторых, экономичный. Однако есть и существенный недостаток: рекомендатель часто действует в интересах своего знакомого, а не организа-

ции, в результате чего есть серьезный риск получить недостаточно профессионального сотрудника. Причем проявляется это не сразу, но когда наступает прозрение, избавиться от такого сотрудника бывает непросто.

**2. Поиски через государственную службу занятости.** Многие организации используют ее местные органы в качестве источника привлечения персонала.

*Преимуществами* данного источника являются бесплатность предоставления информации и возможность переобучения работника за счет государства.

Однако данный источник не лишен определенных *недостатков*, главными из которых являются: довольно низкий уровень квалификации работников, зарегистрированных на бирже труда; низкая мобильность рабочей силы; очень часто низкая мотивация к труду; утрата профессионализма.

### **3. Набор персонала при помощи кадровых агентств (2.4.)**

Все многообразие кадровых агентств, работающих на российском рынке труда, в зависимости от набора осуществляемых функций можно свести к следующим четырем видам:

- рекрутинговые агентства
- агентства по трудоустройству
- агентства прямого поиска (*executive search*)
- хэд-хантинговые агентства (*headhunting*).

Таблица 2.4

Основные показатели, характеризующие работу частных агентств по набору персонала

<b>Основные критерии</b>	<b>Показатели и характеристики работы</b>
1. Специализация	- По отраслям (например, фармацевтика, высокие технологии, быстрооборачиваемые товары народного потребления); - по сферам деятельности (маркетинг, финансы); - по должностному уровню (руководители высшего звена, руководители среднего звена, секретари); - по регионам; - по характеру заключаемых договоров (временные и постоянные работники)
2. Качество работ	- точность выполнения заказа (количество отобранных кандидатов по отношению к числу непрошедших в организацию); - скорость выполнения заказа
3. Условия работы с клиентом	- требования «эксклюзивности» заказа (т.е. запрет обращаться с тем же заказом в другие агентства); - стоимость выполнения заказа; - предоставление скидок постоянным клиентам; - возврат гонорара или замена кандидата в период испытательного срока
4. Репутация агентства	- число постоянных клиентов; - отзывы постоянных клиентов; - срок работы на рынке
5. Профессиональный	- образование;

уровень сотрудников	- опыт работы; - используемые методы; - этические нормы взаимодействия с клиентами
6.Дополнительные услуги	- обзоры заработной платы; - консультации по трудовому праву, оценке персонала и другим аспектам кадровой работы; - расчеты налогов с заработной платы; - обучение работников кадровых служб

**Хэд-хантинговые агентства** специализируются на переманивании конкретного специалиста в обратившуюся организацию.

**Хэд-хантинг** – это метод поиска специалиста, суть которого состоит в выявлении потенциальных кандидатов, прямом выходе на них, их оценке, ведении с ними переговоров о переходе к новому работодателю. Хэдхантинг зародился в середине 1940-х гг. в США, а в 1970-х превратился в весьма доходный вид бизнеса. Сегодня оплата за подобного рода услуги составляет 30—35% годового дохода найденного специалиста. В России появление спроса на хэд-хантинг объясняется недостатком высококлассных топ-менеджеров.

**Агентства по трудоустройству** обязуются найти работу соискателям и взимают деньги именно с них.

Прибегать к услугам агентств по трудоустройству имеет смысл, если необходимо закрыть вакансии курьеров, экспедиторов, секретарей невысокой квалификации, диспетчеров и т. п. Кроме того, есть специалисты, например няни, гувернантки, экономки, которым при приеме на работу требуются рекомендации. Они нанимаются с помощью специализированных агентств по трудоустройству.

#### **4. Интернет**

Самый простой способ поиска специалиста – разместить объявление на одном из сайтов по работе: *Job.m*, *rabota.ru* *Joblist.ru*. Его посещают люди, заинтересованные в работе, и отклик на объявление можно получить в этот же день. Удобен формат общения — резюме приходит на почтовый ящик. Также по почте можно провести первое интервью, попросив кандидата ответить на несколько показательных вопросов.

*Главное требование* в поиске – регулярность размещения объявлений и просмотр резюме. Важно, чтобы вакансия присутствовала в первой двадцатке, а для этого надо ежедневно размещать объявление. Некоторые сайты, в частности *job.ru*, предлагают размещение выделенного объявления и гарантируют его присутствие среди первых пяти объявлений.

*Достоинства* данного источника привлечения персонала:

- быстрота и удобство
- низкая затратность
- массовость получающей информацию аудитории.

К числу *недостатков* можно отнести следующее:

1. не все имеют к нему доступ; даже если работа связана с использованием Интернета, во многих компаниях запрещено посещать сайты по трудоустройству

2. большое количество информационного мусора на соответствующих сайтах

3. могут обратиться слишком много нежелательных кандидатов.

Расширить поиск можно, обратившись к профессиональным сайтам, тем, куда обращаются интересующие вас специалисты в поисках информации и общения с коллегами.

### ***5. Объявления в средствах массовой информации (газетах, журналах, радио и телевидении)***

**Газета** как источник привлечения отчасти решает одну из проблем Интернета – газету может купить каждый. В работе с газетами важно планирование: объявления принимаются до определенного времени и выходят с временным зазором между подачей и публикацией. Также необходимо учитывать тираж издания, каналы распространения, день выхода.

Объявление о вакансии должно отвечать следующим требованиям, чтобы быть замеченным соискателем

1. Модульные объявления (компания стабильна и у нее есть деньги).

2. Точное и понятное название должности.

3. Конкретное описание должностных обязанностей.

4. Модульное объявление в сочетании со строчным объявлением, данным в одной газете.

**Радио** – достаточно неординарный источник размещения информации. И к нему, как к любому нетрадиционному средству, рекомендуется прибегать в особых обстоятельствах, например, при массовом наборе персонала либо при поиске уникального специалиста. В последнем случае велика надежда на то, что если он сам не услышит объявление, то его знакомые или родственники ему сообщат. Расчет делается на то, что профессионалам в узких областях непросто обрести работодателя, как и организации непросто найти нужного специалиста.

Серьезный минус радио – информация воспринимается на слух, нет возможности записать или еще раз прочитать, поэтому надо договориться с радиостанцией о возможности позвонить в справочную службу и уточнить номер телефона, а также разместить информацию на сайте радиостанции.

**Телевидение** как источник набора персонала используется в настоящее время многими компаниями. У многих региональных каналов есть бегущая строка, на которой размещаются название организации, наименование вакансии и телефон. Такие предложения дают хороший отклик, но 98% пришедших соискателей – совершенно не те люди. Телевидение может быть эффективно при массовом наборе (например, открытие филиала или предприятия в городе), но требует значительных ресурсов для фильтрации потока.

### ***6. Студенческие форумы карьеры***

Этот источник актуален в случае, если фирме надо набрать много студентов на работу, предполагающую частичную занятость. Организаторами таких

форумов являются вузы или содружество нескольких высших учебных заведений, объединенных одним профилем, например готовящие специалистов для банков.

### 7. Работа с вузами

В отличие от форумов, где прямая короткая и финиш близко, долгосрочная программа сотрудничества с вузами – это бег на длинную дистанцию и в некотором смысле многоборье. Она требует больших ресурсов и усилий. Это работа на перспективу – отдача будет через год-два, но и результат может быть впечатляющим. Стоит начинать эту программу, если компания развивается и потребуется привлечь на работу молодых специалистов (именно специалистов без опыта работы, а не просто выпускников).

Завершая рассмотрение внешних источников набора, отметим их основные достоинства и ограничения (табл. 2.5, 2.6.).

Таблица 2.5

#### Достоинства и ограничения внешних источников набора

Внешние источники набора	Достоинства	Ограничения и риски	Сфера применения
Местная газета	Быстрота (выходит, как правило, ежедневно)	Слишком широкий охват претендентов. Региональные ограничения	Подходит для набора конторских служащих и административных служащих низшего звена
Журналы	Обычно читают заинтересованные специалисты, отсутствуют региональные ограничения	Выходят обычно раз в месяц	Удачный способ подбора специалистов, но требует времени
Радио и телевидение	Большая аудитория Быстрота Повторяемость обращений	Краткие обращения Может обратиться слишком много нежелательных кандидатов	Используется, когда необходимо быстрое и широкое воздействие, при наборе большого количества кандидатов и при их дефиците
Интернет	Быстрота Массовость аудитории Дешевизна	Может обратиться слишком много нежелательных кандидатов	В основном при подборе руководителей и специалистов
Образовательные учреждения	Выбор учреждения, гарантирующего хорошую подготовку Возможность получить рекомендации на кандидата	Учащиеся, как правило, не имеют опыта работы Иногда необходимо ждать окончания учебы	Временная занятость Работа неполный рабочий день
Государственная служба за-	Бесплатный источник Кандидаты прошли или могут пройти	В основном числятся работники невысокой квалификации массо-	Технический персонал, конторских служащих низшего звена

нятости	подготовку за ее счет	вых профессий	
Частные кадровые агентства	Имеют опыт работы и высококвалифицированных специалистов Заинтересованы в выполнении заявки качественно и в срок	Высокая плата Незнание особенностей организации Владеет информацией, которую может перепродавать	В зависимости от специализации агентства

Таблица 2.6

Достоинства и недостатки источников набора

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	Повышает лояльность работника к организации Обеспечивает хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидата Дешевизна	Создает конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут, и тем, кто нет Укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого.
Внешние	Приносят свежую струю и новые идеи в организацию Позволяет использовать положительный опыт других организаций	Существует вероятность ошибок при наборе, т. не очень хорошо известен кандидат Снижает лояльность работников, которые хотели бы продвинуться внутри организации Адаптация на новом месте требует больше времени, чем для тех, кто уже работает в организации

Набор персонала, как видно из сказанного выше, – это трудоемкая и достаточно затратная деятельность. Поэтому современные работодатели стремятся избегать найма во всех случаях, когда это возможно. Существуют следующие альтернативы найму.

**Сверхурочная работа.** Когда предприятию необходимо увеличить объем выпускаемой продукции, существует вероятность, что персоналу придется работать сверхурочно. При этом устраняется необходимость затрат на наем и принятие на работу добавочных работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма и отсутствия на рабочем месте в рабочее время.

Длительные либо частые сверхурочные работы приводят к росту затрат и уменьшению производительности труда.

**Лизинг персонала.** Для удовлетворения потребностей предприятия во временном найме существует услуга, оказываемая специальными агентствами и состоящая в предоставлении предприятию заемного персонала. Преимущество, которое дает его использование, состоит в том, что заемные работники являются сотрудниками агентства-провайдера. Недостатком является то, что временные работники обычно не знают специфики и последовательности ра-



боты в фирме, а это мешает эффективному трудовому процессу. Поэтому в лизинг обычно отдаются работники массовых профессий невысокой квалификации.

**Вторичный найм.** В современных западных фирмах, в том числе и работающих на территории РФ, все больше распространение получает вторичный найм, т.е. набор персонала среди сотрудников организации во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется или непосредственно руководителем, или на основе внутреннего конкурса. В результате временного привлечения работников на дополнительную работу, их вертикального и горизонтального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда.

**Совмещение должностей.** Суть совмещения состоит в возложении на работника дополнительных функций с соответствующим удлинением рабочего дня и увеличением вознаграждения. Преимущество данного метода состоит в том, что работник быстро выходит на необходимый уровень производительности труда и не требует дополнительных затрат. Недостаток же проявляется в быстром накоплении усталости, росте аварийности, брака, снижении результативности труда.

Современные организации применяют обычно следующие методы оценки эффективности методов набора.

1. Количественные сравнения – общие затраты соотносятся с числом принятых работников. Соответствующие затраты соотносятся с числом принятых работников (результаты представлены в табл. 2.7.).

2. Качественные сравнения - примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, определяемая по формуле:

$$Чн = (Рк + Пр + Ор) : П,$$

где Чн - численность набранных работников, %;

Рк - усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

Пр - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение года;

Ор - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

П - общее число показателей, учтенных при расчете.

Таблица 2.7.

Экономическая эффективность методов набора

Источник набора	Доля от общей суммы всех видов набора	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на
Лица, письменно обратившиеся в фирму в поисках работы	35	6	12
Публикация объявлений	32	1	40

Различные агентства	14	2	32
Прямое распределение в организацию	8	2	13
Набор внутри компании	7	1	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

### 2.3. ОТБОР ПЕРСОНАЛА И ОЦЕНКА КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

После того, как сформулированы критерии и определены возможные кандидатуры для замещения вакансии, организация может непосредственно приступать к отбору кандидатов. **Отбор кандидатов – это множество действий сотрудников кадровых служб и руководителей организации, нацеленных на выбор из числа заявителей тех, которые максимально соответствуют требованиям рабочего места.** Таким образом, *цель процедуры отбора* – получить работников, в максимальной степени соответствующих критериям отбора.

Последствия ошибочного отбора могут быть достаточно серьезными для организации:

- снижение производительности труда
- рост текучести кадров
- повышение травматизма, аварийности
- рост абсентеизма и ухудшение дисциплины
- снижение конкурентоспособности и ухудшение имиджа организации
- рост расходов, связанных с повторным отбором и дополнительным обучением

Для проведения качественного отбора кандидатов осуществлять эту работу целесообразно в несколько этапов.

**Этап 1.** Проведение процедуры *отбора*, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов. На данном этапе необходимо руководствоваться следующими соображениями:

1. Отбор проводится в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом его профессиональных и личностно-индивидуальных качеств и способностей.

2. Отбор осуществляется в соответствии с принципами (см. в предыдущей лекции).

3. Методы отбора должны быть экономически обоснованы, юридически допустимы, этически выверены; их следует применять в соответствии со статусом вакантной должности и в зависимости от иерархии и целей отборочной стадии.

*Предварительный отбор* подразумевает первичное ориентировочное «просеивание» кандидатов и предполагает использование менее финансово-

и трудозатратных методов, включающих бесконтактное общение через анализ структурированного резюме и проведение короткой беседы-интервью.

На практике предварительный отбор осуществляется следующим образом (рис. 2.3.).

Согласно практике, важным в телефонном контакте является профессиональное чутье интервьюера, верно предугаывающего «когда позвонить», «как начать разговор», «какие выражения использовать» и т.п.

*Окончательный отбор* направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю требований, и предполагает использование комбинаций наиболее надежных и обоснованных (валидных) методов.

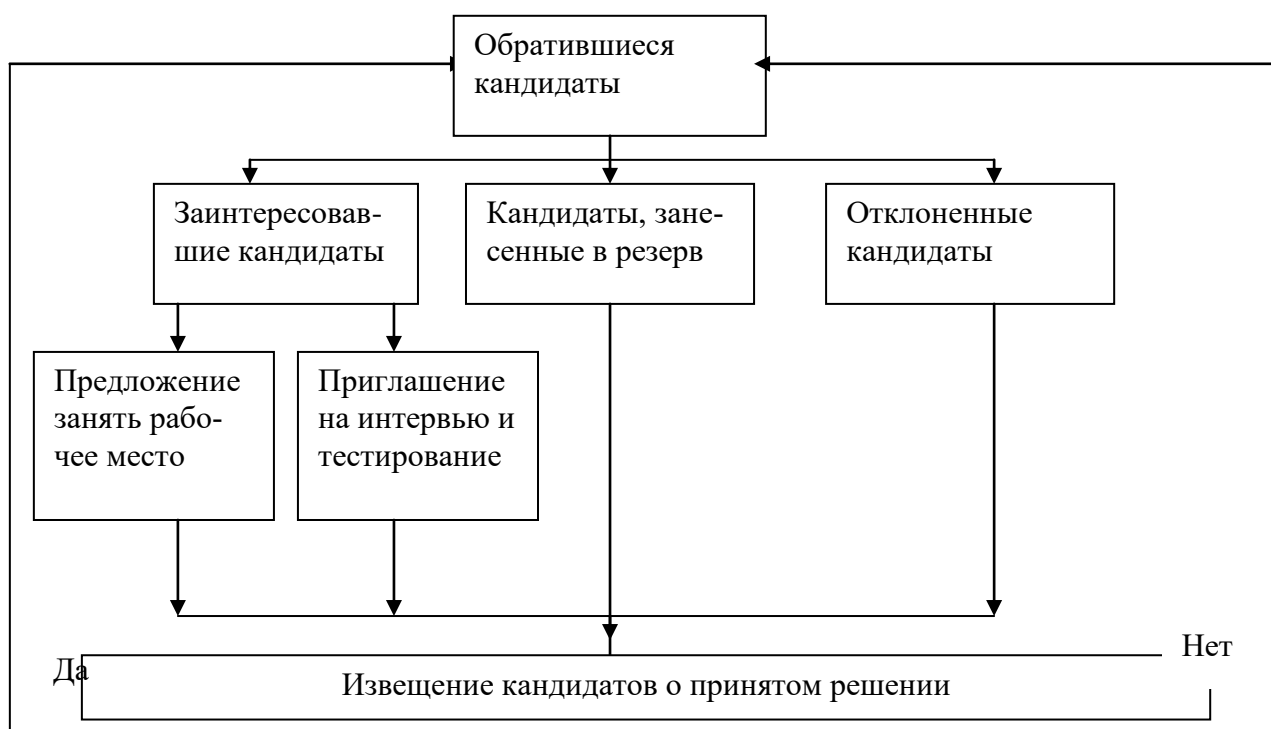


Рис. 2.3. Принятие решений при отборе кандидатов

Если для проведения предварительного отбора могут быть задействованы менее квалифицированные работники отделов с вакансиями и служб управления персоналом, то к окончательному отбору должны привлекаться профессионалы, занятые на предприятии, либо приглашаемые со стороны консультанты из оценочных и аналогичных им центров.

1. Эффективность методов отбора можно проанализировать с помощью так называемого коэффициента отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число желающих, из которых осуществляется выбор}}$$

При коэффициенте отбора, близком к 1:1, процесс селекции «короток и прост», поскольку количество желающих, из которого он осуществляется,

невелико, при соотношении 1:2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс. Согласно имеющейся информации величина коэффициентов отбора разная для разных профессий: менеджеры — около 1:2, квалифицированные рабочие — около 1:1, профессионально-технические работники — 1:1, конторские служащие — около 1:2, чернорабочие — почти 1:2.

Менеджер по персоналу должен помнить, что в отборочных процедурах не участвуют лица, прикомандированные органами трудоустройства для получения гарантированных мест работы.

**Этап 2.** Результаты отбора обсуждает комиссия, в состав которой в зависимости от статуса вакантной должности включаются: руководитель (или представитель) отдела с вакансией, руководитель (или представитель) службы управления персоналом, другие предусмотренные программой найма предприятия представители.

**Этап 3.** Заключение трудового договора с отобранным кандидатом; определение в случае необходимости испытательного срока, цель которого — оказание помощи новому работнику в более быстрой адаптации к трудовому процессу и коллективу; осуществление консультаций и контроля со стороны назначаемого наставника. Как вариант, окончательное решение предприятием-работодателем по поводу найма кандидата можно принять после истечения назначенного испытательного срока.

**Этап 4.** Эффективность службы персонала по поиску новых сотрудников можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

где  $K_n$  — качество набранных работников, %;

$P_k$  — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$P_p$  — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_p$  — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

Например,  $P_k$  рассчитан по 18 показателям и составляет в среднем 4 балла по 5-балльной шкале, т.е. равен  $18 \times 4 = 72$ , удельный вес продвинувшихся работников —  $P_p = 40\%$ , удельный вес оставшихся работать по прошествии одного года  $O_p = 85\%$ . Тогда  $= (72 + 40 + 85) : 3 = 65,6\%$ .

Оптимальность показателя качества набранных работников анализируется ответственными за наем работниками, руководителем службы управления персоналом и представителем руководства предприятия.

При отборе персонала многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя предварительный, а затем окончательный отбор, применяя при этом различные методы — от аналитических до медико-психологических. Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждая организация ис-

пользует либо полный набор отборочных средств (см. рис.), либо лишь некоторые из них.

На этапе *предварительного отбора* решаются две основные задачи:

- отбор кандидатов на уровне предварительного просмотра документов
- отбор приглашенных кандидатов в ходе телефонного интервью.

Для принятия решения о пригодности кандидатов на предварительном этапе отбора используются следующие источники информации (2.8).

Таблица 2.8.

Источники информации для предварительного отбора кандидатов

Источники информации для принятия решения	Краткая характеристика
Письмо-обращение (заявление об участии в отборочных процедурах)	Необязательная форма. Анализ содержания письма – хороший способ оценки общего уровня образования кандидата, круга его интересов и личных качеств
Личный листок по учету кадров	Обязательная форма для заполнения всеми устраиваемыми на работу сотрудниками. Позволяет получить интересующую информацию в жесткой форме конкретных ответов на поставленные вопросы и сравнить всех кандидатов на основе единых критериев
Резюме	Форма заполнения относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. Оно пишется на одном листе и содержит в сжатом виде информацию о биографических данных кандидата, его профессиональных навыках, образовании, опыте работы, общественной деятельности и увлечениях. На основе анализа резюме принимается решение о приглашении кандидата для беседы и интервью.
Автобиография	Относительно свободная форма заполнения. Позволяет оценить личностные приоритеты и получить дополнительную информацию о жизненном и профессиональном пути кандидата
Телефонное интервью	Дополнительный источник информации, позволяющий оценить

На этапе *окончательного отбора* обычно используются следующие **методы**:

- отборочное интервью (собеседование)
- тестирование
- проверка рекомендаций и послужного списка
- медицинский отбор и др.

Целями интервью являются: для интервьюера – выбор подходящего кандидата; для кандидата – самопрезентация в выгодном свете и оценка привлекательности работы. В процессе проведения интервью менеджер по персоналу должен решить следующие задачи:

- установить факты, проверить точность информации, предоставленной кандидатом
- получить представление о кандидате
- оценить прошлую карьеру и будущие возможности роста кандидата и определить возможности карьерного продвижения внутри организации,
- оценить, как кандидат представляет себя
- узнать намерения кандидата относительно будущего
- определить, что интересует кандидата, к чему он стремится и что его не интересует
- дать кандидату точное представление об организации
- выяснить, насколько предложение устраивает кандидата
- оценить, насколько кандидат подходит организации
- выяснить, действительно ли кандидат желает получить эту работу
- определить, что интересует кандидата, к чему он стремится и что его не интересует.

В настоящее время наиболее распространенными видами интервью являются:

- индивидуальное (один интервьюер – один кандидат)
- групповое (один интервьюер – несколько кандидатов)
- последовательное (каждый кандидат проходит несколько собеседований с разными интервьюерами)
- панельное (несколько интервьюеров – один кандидат).

Менеджер по персоналу должен обычно проводит интервью в несколько этапов.

1. Приветствие. Выражение удовольствия по поводу прибытия кандидата, а также благодарности за интерес к должности, поздравление с его продвижением до этапа собеседования, официальное заверение, что все сведения и любая информация, услышанные во время беседы, останутся в тайне. Обоснование приглашения на собеседование;

2. Переключение беседы на личность кандидата: еще раз проверяется, откуда тот прибыл, кто родители, где он сейчас проживает, вопросы о семье, друзьях, партийности, увлечениях и т.п.;

3. Подробное обсуждение всех этапов учебы, получения всех видов образования, начиная со школы;

4. Уточнение профессионального продвижения кандидата на вакантную должность. Выясняется уровень его профессионального мастерства и взгляды на собственную карьеру, планы по дальнейшему росту;

5. Проверка информированности о фирме, ее отделах, группах, потенциальной должности и других рабочих местах;

6. Обсуждение пунктов возможного трудового договора.

Следующим методом отбора персонала является тестирование. Виды тестов и их основное назначение представлены в таблице 2.9.

## Виды тестов и их назначение

Виды тестов	Назначение
Рабочие задания	Показывают, как работник выполняет работу или отдельные ее элементы.
Тесты на проверку знаний и умение их применять	Показывают реальные знания и навыки их применения (например, проверка знания бухгалтерского учета по системе «GAAP», тестирование знаний иностранного языка и проч.).
Тесты на проверку интеллектуальных способностей	Позволяют оценить логику мышления, скорость принятия решений, словарный запас, память и другие умственные способности (IQ, GMAT).
Тесты на проверку физических способностей	Позволяют оценить координацию движений, остроту зрения, быстроту движений и других качеств
Тесты на оценку личностных качеств	Характеризуют эмоциональную стабильность, умение работать в стрессовых ситуациях, способность работать в команде (EQ, MBTI).
Специфические виды тестов	Применяются в зависимости от специфических требований работы. (графологические, полиграфические и др.).

Однако использовать тесты при отборе персонала нужно с большой осторожностью, так как их применение требует специальных знаний. Для повышения обоснованности принимаемых на основе тестирования решений необходимо:

- тщательно обосновывать целесообразность применения тех или иных видов тестирования для проверки определенных качеств кандидата
- проводить предварительную оценку эффективности проведения тестирования, в частности, на основе подхода «затраты-результаты»
- не использовать результаты тестирования в качестве единственного критерия принятия решения
- поручать тестирование и обработку результатов хорошо подготовленным специалистам
- обеспечить одинаковые условия для всех участников тестирования.

Достаточно эффективным методом оценки кандидата является проверка рекомендаций и послужного списка. Существует несколько способов проверки подлинности данных, представленных кандидатом:

- воспользоваться рекомендациями круга лиц, к которым посоветовал обратиться сам кандидат
- использовать каналы, не зависящие от кандидата, например, обратиться в организацию, где работал или работает кандидат либо в кадровое агентство.

Во многих современных организациях принято обращаться к бывшему работодателю кандидата с письмом для получения интересующих сведений (делать это можно только с разрешения соискателя). Требования к рекомендательному письму можно сформулировать следующим образом: автор

письма должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить; информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

Медицинский осмотр как метод отбора персонала применяется в случаях, когда:

- необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.
- необходимо знание физического состояния в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций
- следует предотвратить наем переносчиков инфекционных болезней

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что предварительный медицинский осмотр проводится за счет работодателя и является обязательным только в случаях, прямо предусмотренных в законе. В статье 67 ТК РФ обязательный медосмотр при заключении трудового договора должны проходить лица:

- не достигшие 18 лет;
- работники, принимаемые на тяжелые работы и на работы с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работы, связанные с движением транспорта;
- работники организаций пищевой промышленности, общественного питания и торговли, водопроводных сооружений, лечебно-профилактических и детских учреждений, а также некоторых других работодателей;
- иные лица в случаях, предусмотренных иными федеральными законами. В силу ч. 4 ст. 213 ТК РФ у отдельных работодателей в случае необходимости по решению органов местного самоуправления могут вводиться дополнительные условия и показания к проведению обязательных медицинских осмотров (обследований).

Таким образом, процедура отбора персонала и оценки кандидата на вакантную должность является многоступенчатой, требующей от менеджера по персоналу большого внимания и серьезной предварительной подготовки.

## 2.4. ПОДБОР И РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все линейные менеджеры – от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что представляется не вполне правомерным. Отбор, как мы уже отмечали выше, – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для



*продвижения по службе»* и т. п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Следовательно, **подбор и расстановка персонала – рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.** При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

**Принцип соответствия** означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

**Принцип перспективности** основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

**Принцип сменяемости** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс, материалы аттестационных комиссий; трудовой договор

сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т. е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой – принять во внимание личные качества работников.

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников,

производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для расстановки кадров являются: модели служебной карьеры; философия предприятия; Кодекс законов о труде; материалы аттестационной комиссии; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате труда; Положение о расстановке кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

- плановые модели служебной карьеры;
- приказы по личному составу;
- изменения и дополнения к контракту;
- штатное расписание с изменениями;
- годовой отчет по движению кадров;
- проекты научной организации труда.

Расстановка кадров является одним из важнейших этапов кадровой работы и включает в себя три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений; определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта; обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, перемещение, понижение, выбытие).

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать использовать **модели компетенций**, которые успешно используются в экономически развитых странах и лучших отечественных компаниях.

**Модели компетенций представляют собой перечень компетенций, которыми должен обладать работник в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест.** Компетенции должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень развития компетенций относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особен-

ностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня развития компетенций, обусловленных конкретной работой, и уровня развития компетенций работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. Основными группами компетенций являются:

1. Уровень квалификации
2. Деловые качества
3. Показатели работоспособности:
4. Показатели качества выполняемой работы
5. Показатели стиля и методов работы
6. Показатели, характеризующие аналитические способности
7. Показатели участия в инновационной деятельности:
8. Показатели дисциплинированности:
9. Показатели психологической совместимости с коллективом:

Результаты деятельности организации в рыночной экономике зависят в конечном счете от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места – работникам. Таким образом, использование моделей компетенций позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества работников друг с другом.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов. Правильный подбор и расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минималь-

ные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются *тарифно-квалификационные справочники*. Их применение позволяет избежать неоправданного разнорядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Основой расстановки рабочих является расчет трудоемкости программы, баланса затрат рабочего времени одного исполнителя, составляемый по организации, цехам, участкам, бригадам и рабочим местам.

Переход от принудительной к добровольной занятости, допускающий существование добровольной незанятости, носит принципиальный характер, так как он позволяет по-новому подойти к формированию трудовых коллективов и расстановке персонала.

## 2.5. УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации. **Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде; применительно к нашему разговору – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия.**

В теории и практике управления персоналом принято выделять виды адаптации по следующим критериям:

### 1. По отношениям субъект-объект:

– **активная** – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– **пассивная** – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

### 2. По воздействию на работника:

– **прогрессивная** – благоприятно воздействующая на работника;

– **регрессивная** – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

### 3. По уровню:

– **первичная** – когда молодой человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– **вторичная** – при последующей смене работы.

### 4. По направленности:

– **социально-психологическая адаптация**

– **организационная адаптация**

– **профессиональная адаптация**

– **психофизиологическая адаптация**

– **экономическая адаптация**

– **культурно-бытовая адаптация.**

Таким образом, трудовая адаптация – это сложный и многогранный

процесс, структуру которого можно показать в виде схемы:

В процессе адаптации новичка в новой организации прослеживаются следующие стадии:

1. **Ознакомление**, т.е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;

2. **Приспособление**, т.е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок;

3. **Ассимиляция**, т.е. полное приспособление работника к группе;

4. **Идентификация**, т.е. отождествление целей служащего с целями организации. По характеру идентификации различают безразличных, частично идентифицированных и полностью идентифицированных работников. «Костяк» организации, ее ядро, составляют полностью идентифицированные сотрудники.

Чаще всего личность четко осознает процесс адаптации и стремится успешно его завершить и определить свой новый социальный статус. Этому способствует то, насколько быстро и хорошо человек усваивает социальные роли в коллективе, разделяет его нормы и ценности, осознает цели и мотивы в рамках профессии, происходит сближение собственных ориентиров с ориентирами группы.

Структура процесса трудовой адаптации представлена на рис 2.4.

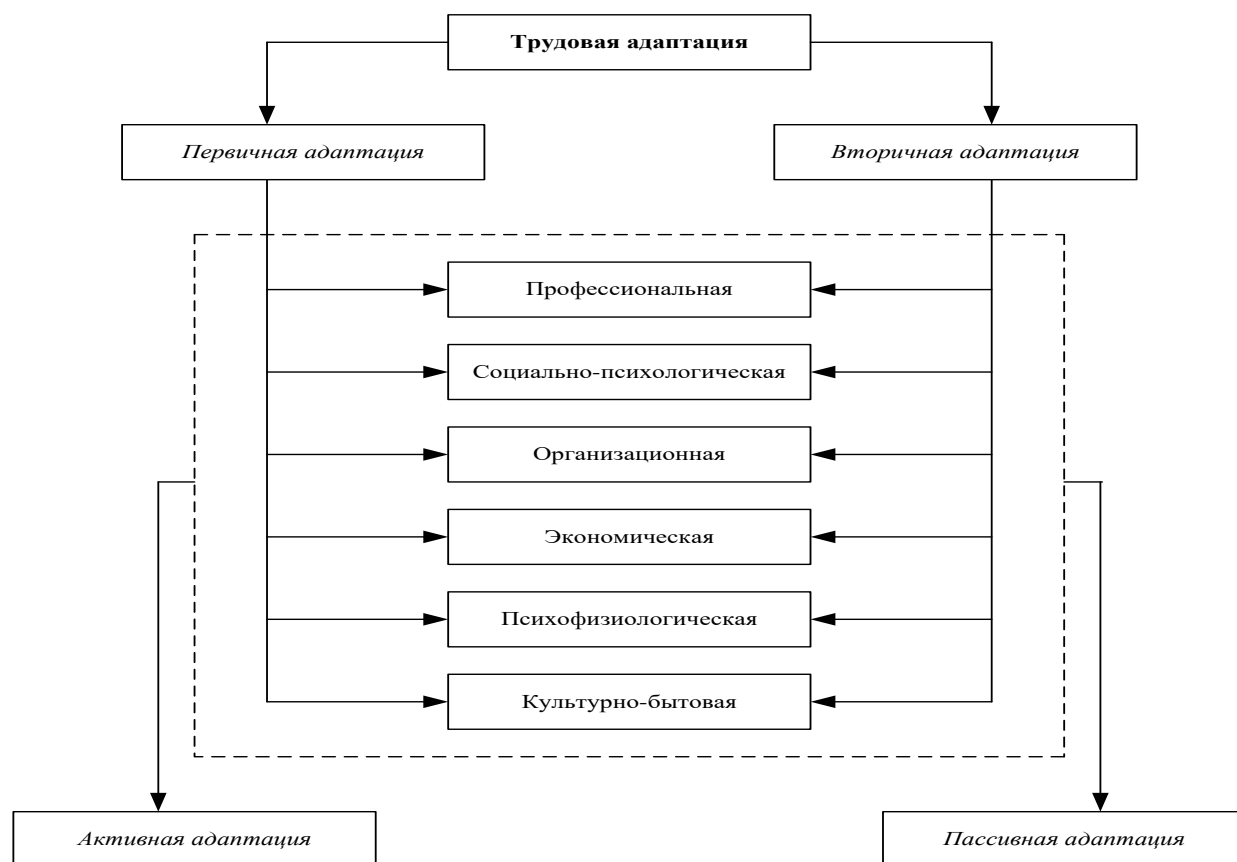


Рис. 2.4. Структура трудовой адаптации

*Необходимость* управления адаптацией определяется тем, что неадаптированный работник, как правило, работает хуже адаптированного, а его *возможность* управления процессом адаптации доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

**Управление процессом адаптации** — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. Управление процессом адаптации предполагает достижение следующих принципиальных целей:

- уменьшение стартовых издержек
- уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и страха провала в работе и в отношениях с новыми коллегами
- сокращение текучести рабочей силы
- экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе
- развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы, формирования системы управления адаптацией. Данная система, на взгляд многих специалистов, должна включать:

1. **Специализированные службы адаптации кадров.** На различных предприятиях организационно это делается по-разному в зависимости от численности персонала, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов службы адаптации работника могут выступать как

- самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория)
- входить в состав других функциональных подразделений – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п.

Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления персоналом на предприятии.

2. **Специалист по управлению адаптацией** (в случае отсутствия специализированного подразделения).

**Задачами** подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации
- организация индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником
- проведение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность
- организация специальных курсов подготовки наставников
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий

- подготовка и выдача разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных полевых игр по сплочению сотрудников.

### **3. Непосредственный руководитель адаптанта (линейный менеджер).**

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит:

- проведение предварительной работы с будущими коллегами с целью создания благоприятных ожиданий в отношении новичка
  - назначение наставника
  - проверка готовности рабочего места
  - представление новичка членам первичного трудового коллектива
  - организация содействия адаптанту в освоении требований рабочего места
- подготовка и выдача разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит в максимально короткие сроки составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Оптимальное распределение обязанностей между непосредственным руководителем адаптанта и менеджером по персоналу представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение обязанностей между линейным менеджером и менеджером по персоналу

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
1. Составление программы ориентации	+	+
2. Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		+
3. Организация экскурсий по рабочим местам		+
3. Представление непосредственному руководителю, инструктору по обучению		+
4. Объяснение задач и требований к работе	+	
5. Организация обучения	+	+
5. Введение работника в рабочую группу	+	
6. Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	+	



**Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию, с новым работником.** Большинство авторов разделяют обозначенную программу на общую и специальную (специализированную).

*Общая программа адаптации* нацелена на вхождение нового работника в организацию в целом. В ходе проведения общей программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. *Общее представление о компании*
2. *Политика организации*
3. *Оплата труда*
4. *Дополнительные льготы*
5. *Охрана труда и соблюдение техники безопасности*
6. *Работник и его отношения с профсоюзом*
7. *Служба быта*
8. *Экономические факторы.*

Затем может быть проведена *специальная программа адаптации*, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. *Функции подразделения*
2. *Рабочие обязанности и ответственность*
3. *Требуемая отчетность*
4. *Процедуры, правила, предписания*
5. *Представление сотрудникам подразделения.*

В результате процесса адаптации (независимо от того, протекал ли он управляемо либо стихийно) организация получает адаптированного сотрудника. *Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:*

- в его поведении
- показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве)
- усвоении социальной информации и ее практической реализации,
- росте всех видов активности (трудовой, общественно – политической, познавательной)
- удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т.д.).

Органической частью программ адаптации персонала является введение в должность. Введение в должность представляет собой совокупность мероприятий, проводимых администрацией организации по управлению профессиональной и организационной адаптацией сотрудника. Программа введения в должность преследует следующие *цели:*

- предоставить новому сотруднику информацию, необходимую для скорейшей адаптации к новой работе
- создание таких условий, при которых сотрудник захочет остаться работать в данной организации.

При определении **задач** программ введения в должность необходимо ясно представлять, какие результаты менеджер по управлению персоналом надеется получить. Если задачей курса является, например, умение управлять самолетом или писать деловые письма, он должен быть уверен, что все этапы программы направлены на осуществление этой задачи.

Это означает, что если составляется программа курса, направленного на приобретение практических навыков, необходимо обеспечить слушателям курса возможность пройти практику в данной области. Кроме того, в программу необходимо включить достаточное количество упражнений и тестов для того, чтобы слушатели курса знали, каковы их успехи в приобретении необходимых навыков.

**Задачи** программ введения в должность обычно представляют собой перечень тех знаний, умений и навыков, которые новый работник должен приобрести для успешного выполнения рабочих функций. Например, задачи программы введения в должность работников одного из предприятий Екатеринбурга сформулированы следующим образом:

«По окончании введения в должность сотрудник будет знать:

1. О выплате зарплаты и пособий
2. О порядке действий в аварийной обстановке
3. О дисциплине и процедуре разрешения трудовых споров
4. О структуре компании
5. О системе обучения и повышения квалификации сотрудников данной компании
6. О действиях, которые предпринимает компания для успешного введения в должность каждого нового сотрудника.
7. О помощи, которую работник может получать от коллег и руководства.
8. О содержании рабочих функций»

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации организация должна получить следующий результат:

1. снижение издержек по поиску нового персонала
2. снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации, так и по собственному желанию
3. формирование кадрового резерва (наставничество — это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства)
4. сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

## 2.6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

**Использование персонала – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников в интересах предприятия и самого работника.**

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде.

Рациональное использование персонала предполагает:

- достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников;
- применение гибких форм занятости;
- уточнение и конкретизацию границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации;
- выявление трудового потенциала работников, обеспечение условий и организации труда, способствующих наиболее полной его реализации;
- применение дифференцированного подхода к включению в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности.

Сбалансированность числа рабочих мест и численности работников достигается прежде всего посредством правильной расстановки работников, усиления внутриорганизационной мобильности, предполагающей трудовые перемещения, ротацию работников.

Расстановка кадров предполагает рациональное распределение состава кадров предприятия по структурным подразделениям. Она должна осуществляться с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию работы. При этом преследуются две основные цели: формирование активно действующих трудовых коллективов подразделений и перспективность расстановки кадров, способствующая их росту. При расстановке кадров необходимо обеспечивать соблюдение следующих принципов: соответствия личных качеств работников требованиям к конкретным должностям, перспективности работников, сменяемости кадров.

Рациональному использованию персонала способствуют и *внутриорганизационные трудовые перемещения*, под которыми понимают процессы изменения мест работников в системе разделения труда, а также смены мест приложения труда в рамках организации или отдельного подразделения. Такие перемещения обусловлены прежде всего потребностями самой организации, постоянно изменяющимися под влиянием научно-технического прогресса.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

- предоставление работнику работы, которая ему больше соответствует;
- предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет;

- содействие освоению работником смежной специальности или профессии;
- расширение опыта работника;
- постоянно меняющиеся потребности предприятия, решение определенных производственных задач.

Процесс микроперемещений характерен для современного производства с расширяющейся сферой коллективной организации труда и распространением совмещения определенных профессий.

Лучшему использованию персонала способствует и *ротация* кадров, т.е. их регулярная сменяемость на данном предприятии.

При ротации характер работы может меняться коренным образом, и в таких случаях формируется работник с квалификацией широкого профиля, руководитель производства. Если работник меняет несколько рабочих мест, относящихся к кругу родственных специальностей, то формируется специалист с глубоким и разносторонним знанием определенного участка производства.

Перевод работника на новые рабочие места может происходить в течение всей его трудовой жизни, однако со временем этот процесс замедляется.

Внутриорганизационную мобильность персонала следует сочетать с определенной стабильностью кадрового состава, являющейся необходимым условием роста производительности и качества труда. Процесс перемещений работников с их возрастом следует замедлять.

Рациональное использование персонала обеспечивается также и за счет повышения гибкости в отношении занятости работников, которая обычно проявляется в двух формах: количественной и функциональной.

Количественная гибкость означает изменение числа рабочих или изменение продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд. В связи с этим в организациях широкое распространение в современных условиях получают нестандартные формы занятости: частичная, временная занятость, надомничество.

Функциональная гибкость означает способность организаций вносить изменения в использование работников и содержание их деятельности в соответствии с меняющимися условиями. Это достигается путем расширения объема функций (горизонтальное или вертикальное объединение операций), смены профессии, овладения многопрофильными профессиями и использования других форм.

Гибкость использования персонала проявляется также: в гибком режиме рабочего времени, в изменении сферы организации труда (выражается в ротации рабочих мест, создании автономных бригад, участии работников в управлении предприятием в разных формах и т.п.).

Для обеспечения наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места, а также определения профессиональной перспективы работника необходимо проведение профессиографического анализа путем сопоставления психофизиологических свойств, способностей человека и требований профессии.

Профессионально важные качества конкретного человека изучаются, как правило, с помощью анкетного, аппаратного и тестового методов. При использовании аппаратного метода отдельные психофизиологические данные работника оцениваются с помощью специальных приборов.

Требования к профессии отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работниками в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построения социометрических матриц взаимодействия работников, анализа информационных потоков. Прежде всего разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, занимающих данное или аналогичное место, и вышестоящего руководителя.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с должностной характеристикой, профессиограммой делают вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда. Профессиограмма – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т.п.), указываются ограничения, связанные с занятием определенных должностей.

Чтобы наиболее полно и эффективно использовать трудовой потенциал коллектива, работника, современному предприятию необходимо выявить, какой трудовой потенциал имеет каждый работник, как он меняется на различных этапах жизни, как этот потенциал измерить и какие условия необходимы для его полной реализации. Основными характеристиками трудового потенциала работника являются: возраст, здоровье, личностные характеристики, уровень подготовки, стаж работы, отношение к труду.

Оценка трудового потенциала работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости в организации работников с различным уровнем трудоспособности на разных этапах их жизненного цикла.

При этом работники с пониженным уровнем трудоспособности (лица пенсионного и предпенсионного возраста, инвалиды, женщины, имеющие малолетних детей, учащаяся молодежь) рассматриваются как существенный дополнительный источник рабочей силы. Центральной проблемой при их использовании является правильный подбор для них рабочих мест, которые соответствовали бы, с одной стороны, их способностям, знаниям, умениям, навыкам, профессиональному опыту, с другой – состоянию здоровья и уровню трудоспособности этих работников предприятия.

В зависимости от возможностей конкретного работника, нуждающегося в льготном режиме работ, существует четыре варианта решения проблемы его использования: изменение рабочего задания; изменение условий труда работника; изменение режимов его труда и отдыха; предоставление иной работы.

Для улучшения использования персонала, приведения его в соответствие с современными требованиями предприятию необходимо иметь в свое штате

или привлекать на временной основе квалифицированных социологов, экономистов, юристов, психологов и физиологов.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Обозначьте последовательность шагов (логику) проведения профориентационной работы.
2. Что такое кадровый спрос, кадровые предложение маркетинг?
3. На какие категории трудоспособного населения должна быть направлена профориентационная работа? Какие организации должны ею заниматься?
4. Назовите и охарактеризуйте основные субтехнологии работы по профессиональной ориентации. Какие из них используются службой предприятия, на котором Вы работаете?
5. Каким образом осуществляется выбор личностью будущей профессии?
6. В чем состоят различия между источниками и методами набора? Какие виды источников Вы знаете?
7. Охарактеризуйте внутренние источники набора, их достоинства и недостатки. Какие моменты при организации набора персонала из числа работников предприятия необходимо учесть?
8. Проанализируйте внешние источники набора персонала. В чем их достоинства и недостатки?
9. Какими критериями можно руководствоваться при выборе кадрового агентства для набора персонала?
10. В каких случаях Вам как специалисту отдела управления персоналом целесообразно обратиться к поиску кандидата на вакантное место через Интернет? телевидение? радио?
11. Всегда ли следует нанимать новый персонал? Существуют ли возможности и инструменты отказа от найма персонала?
12. Дайте характеристику эффективности источников найма персонала.
13. Раскройте содержание стадии предварительного отбора. Какие проблемы на этой стадии решает служба управления персоналом и какими источниками информации о кандидатах пользуется?
14. Какими факторам обусловлен выбор методов отбора на стадии окончательного принятия решения о найме?
15. Как распределяются функции между специалистом службы управления персоналом и руководителем подразделения, на вакансию в котором производится отбор сотрудника?
16. Что такое трудовая адаптация? Какова ее структура?
17. Раскройте содержание основных этапов адаптационного процесса.
18. Как соотносятся друг с другом понятия «социализация», «профориентация» и «трудовая адаптация»?
19. Какую роль играет институт наставничества в процессе адаптации?

По каким критериям следует назначать наставника?

20. С какой целью в организациях разрабатываются программы адаптации?

21. Каково содержание программ адаптации и формы их реализации ?

22. Как определяется эффективность работы службы управления персоналом по поиску новых сотрудников?

### 3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

#### 3.1. ПОДГОТОВКА КАДРОВ

До последнего времени процесс формирования управленческих кадров проходил, как правило, стихийно. Становление руководителя зависело от совокупности ряда трудно прогнозируемых обстоятельств. Для повышения эффективности кадровой политики необходимо снизить элемент стихийности.

Важное значение в этом имеет *обучение персонала*, которое обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Обучение включает четыре основных блока:

1. Профессиональную подготовку. Существует начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих и специалистов с получением документа об образовании. Срок обучения от 1 до 6 лет.

2. Повышение квалификации. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и в институтах бизнеса. Срок обучения от 1 дня до 1 года.

3. Переподготовку кадров. Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие второй специальностью. Срок обучения обычно составляет от 2 мес. до 2 лет.

4. Послевузовское дополнительное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения 2-4 года.

Исходными данными для подсистемы обучения персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- планы повышения квалификации;
- философия предприятия;
- контракт сотрудника;
- положение об обучении кадров;
- условия приема в колледжи и вузы;
- модели рабочих мест (должностей).

*Профессиональная подготовка* осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

Начальная профессиональная подготовка ведется по рабочим профессиям в профессионально-технических училищах (ПТУ) и технических лицеях. Продолжительность обучения -2-3 года. Нередко предусматривается, наряду с профессиональным, получение обучающимися полного общего образования в объеме 10-11 классов.

Средняя профессиональная подготовка ориентирована на подготовку специалистов средней квалификации (техников, экономистов, строителей и др.). Продолжительность подготовки составляет от 2 до 5 лет в зависимости от базового общего образования (9 или 11 классов). Она осуществляется в техникумах, училищах и колледжах. Народное хозяйство испытывает значительную потребность в специалистах со средним специальным образованием. Кроме того, затраты на подготовку техника примерно в 1,5-2 раза ниже, чем на подготовку бакалавра или специалиста.

Высшее профессиональное образование предусматривает следующий уровень подготовки-бакалавров, магистров и специалистов с общей продолжительностью обучения от 4 до 6 лет. Может осуществляться на очной и заочной основах, а также посредством дистанционного обучения.

*Повышение квалификации* – основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Оно достаточно популярно на предприятиях, так как:

- повышение квалификации дешевле подготовки специалистов;
- продолжительность обучения меньше по сравнению с подготовкой персонала;
- существует целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей предприятий.

Принципы повышения квалификации руководителей и специалистов следующие.

1. Всестороннее развитие личности слушателя по сферам деятельности (управленческая, экономическая, научная и т.д.).

2. Целевая интенсивная подготовка на базе широкого набора учебных модулей.

3. Широкое использование методов активного обучения (деловых и ролевых игр, анализа конкретных ситуаций, круглых столов, тренингов, про-



граммированного обучения с использованием ЭВМ и др.), что позволяет мобилизовать внутренний потенциал человека и в игровой ситуации моделировать решение управленческих проблем.

4. Привлечение высококвалифицированных ученых, педагогов и руководителей и ориентация обучения на личность преподавателя.

5. Гибкая обратная связь со слушателями (путем учета индивидуальных интересов руководителей и специалистов). Для этого используются, в частности, интерактивные занятия.

6. Комплексная оценка потенциала слушателей (путем балльной оценки профессиональных знаний и умений, творческой и деловой активности, социологии и психологии личности, здоровья и работоспособности и т.д.). Она может служить основой для последующего продвижения по службе, способствует развитию духа конкуренции, состязательности и мобилизации творческой активности.

7. Индивидуально-групповой метод обучения, позволяющий использовать потенциал и интересы отдельного человека и принцип коллективизма.

8. Автоматизация учебного процесса с использованием современных технических средств, прежде всего персональных компьютеров, учебного телевидения, кодоскопов, аудиовизуальных технических средств, видеокамер и видеоманитрофонов и др. Это позволяет сократить затраты труда преподавателей и повысить активность управления учебным процессом, преодолеть психологический барьер у слушателей к использованию технических средств в практической работе.

Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей. Необходимо разрабатывать несколько типовых программ подготовки, которые видоизменяются в зависимости от желаний заказчиков, интересов слушателей, сроков обучения, состава преподавателей и ряда других факторов..

В настоящее время состояние дел в области повышения квалификации на российских предприятиях, за исключением некоторых, неблагоприятно.

*Переподготовка кадров* предусматривает получение второй рабочей профессии для рабочих или второй специальности для служащих. Необходимость переподготовки связана с конверсией оборонных предприятий, освоением новых технологических процессов и совмещением профессий, где нет полной загрузки рабочего места. В сфере управления переподготовка чаще всего связана с сокращением персонала вследствие избытка инженеров или других специалистов.

### 3.2. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

В настоящее время управление социальным развитием организации – одна из актуальных задач социального управления как важнейшей функции общества. Хотя решение этой задачи и происходит на *микроуровне*, оно вносит существенный вклад в достижение *макросоциальных* целей государства. Управление социальным развитием организаций составляет ведущее направ-

ление корпоративной социальной политики, поскольку обеспечивает прямую связь между конкретным трудовым вкладом работников и возможностями удовлетворения их социальных потребностей, существенно смягчая проблему социального неравенства, уменьшая общую социальную напряженность в стране. В условиях рыночной экономики, где в качестве основных субъектов экономической активности выступают частные предприятия, естественно ожидать, что их собственники и менеджмент должны взять на себя основную часть ответственности и за решения задач социального развития общества в целом.

Социальное развитие организации представляет собою процесс *качественного* изменения социальной подсистемы организации. Другими словами, социальное развитие организации – это не любые положительные изменения ее социальных элементов («к лучшему»), а *существенные* перемены, связанные с переходом организации в новое, принципиально иное, более высокое социальное качество. Это уточнение понятия социального развития необходимо акцентировать потому, что многие менеджеры ошибочно называют развитием изменения, связанные с «ростом» или «расширением», несмотря на то, что сами по себе эти процессы не сопровождаются приобретением персоналом организации как социальным целым качественно новых, существенных для ее деятельности свойств. Тех, которые перед организацией как хозяйственным и социальным субъектом открывают новые широкие горизонты и большие возможности. Подросток акселерат, достигший роста взрослого, социально зрелого индивида, таковым еще не является, это ему лишь предстоит, и вовсе не обязательно, что генетически заложенный потенциал развития будет им реализован. Очевидно также, что отделение плохо обученных и недисциплинированных солдат, превратившееся в результате пополнения новобранцами во взвод или в батальон, в боевом отношении никак не изменилось. Приведенные примеры означают, что управление социальным развитием требует от воспитателей и «командиров», субъектов управления принципиально других, более серьезных усилий, опирающихся на глубокое понимание сущности объекта управления и видение целей организации в долгосрочной перспективе.

Под управлением социальным развитием организации понимается *процесс упорядоченного воздействия на социальную подсистему организации с целью ее качественного изменения, обеспечивающего оптимальное решение стратегических задач организации как субъекта хозяйственной деятельности.*

В организации, действующей на рынке в качестве экономического субъекта, процессы управления, так же, как и процессы основной (производственной) деятельности, осуществляются на основе *функционально-целевой специализации и разделения труда.* Однако при этом экономические цели и функции являются ведущими.

Социальные цели в системе базовых целей хозяйственной организации:

1. Научно-технические
2. Производственно-коммерческие цели

### 3. Социальные цели

Доминирующая роль экономических задач часто мешает руководителям коммерческой организации увидеть социальную или человеческую сторону жизни управляемой ими организации и понять важнейшую роль этого компонента в достижении основной цели. Тем не менее успешная реализация экономической функции и достижение экономических целей возможны лишь благодаря выполнению других, базовых функций, в частности, социальной, заключающейся в удовлетворении личных, групповых и коллективных потребностей сотрудников организации как членов ее общности. Существование социальной функции хозяйственной организации обусловлено ее человеческой природой, персональным составом и личностными особенностями сотрудников, жесткой «включенностью» последних в конкретную социокультурную среду.

Посмотрев на рис.3.1, можно увидеть, что социальные цели принадлежат к числу трех базовых целей хозяйственной организации. В практическом плане базовые цели представляют собой определенные планируемые результаты ее деятельности. Они имеют различную природу и связаны с функционированием принципиально разных подсистем управления и видами деятельности персонала. Вместе с тем они тесно взаимосвязаны между собой, поскольку достижение одних является условием осуществления других и существования организации как целостной систем (3.2.).

*Научно-технические цели* заключаются в модернизации существующих или создании новых устройств, машин, приборов, оборудования, технологий и т. п. Но их достижение неизбежно предполагает ряд соответствующих, более или менее существенных, социальных изменений, в частности изменений профессионально-квалификационных характеристик персонала, его знаний, навыков и умений.

*Производственно-коммерческие цели* ориентированы на производство определенной продукции, ее продажу потребителям, получение дохода и прибыли. Их реализация обеспечивается определенным образом организованным взаимодействием между сотрудниками, сотрудничеством, доверием и взаимопониманием. То есть снова оказывается зависящей от социальных факторов – личностных характеристик и характера отношений между людьми в организации.

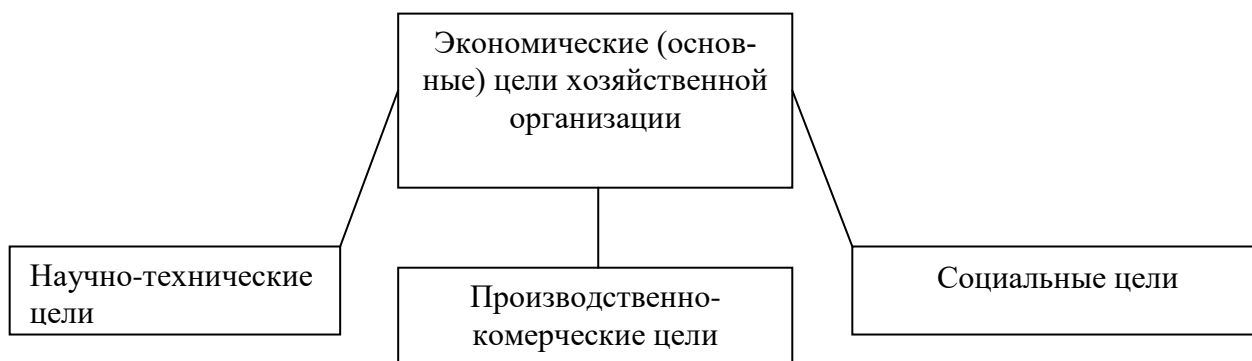


Рис. 3.1. Социальные цели в системе базовых целей хозяйственной организации

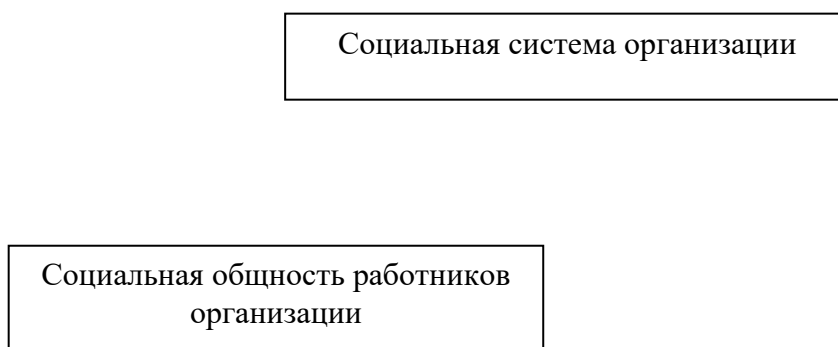


Рис 3.2. Строеие социальной системы организации как объекта управления

*Социальные цели* организации возникают и существуют в связи с необходимостью удовлетворения потребностей занятых в ней работников и членов их семей в определенном наборе жизненных благ, обеспечивающих условия их воспроизводства не только как рабочей силы, но и как личностей, участников определенных социальных групп и общества в целом. Таким образом, в управлении социальной сферой организации важно учитывать, что ее социальные цели связаны с наличием и жизнедеятельностью не только отдельных работников, но и различных групп, из которых складывается и социальная общность персонала, и организация в целом. Это обстоятельство значительно усложняет задачи социального управления, преследующего достижение названных целей.

В общем случае **задача управления социальным развитием организации заключается в целенаправленном воздействии на ее социальную систему.**

Согласно постулатам системного анализа любая подсистема является самостоятельной системой. Поэтому, анализируя задачи управления социальным развитием, правомерно говорить о социальной системе организации как об особом объекте управления.

*Социальную систему организации* образуют (рис. 3): во-первых, ее персонал, понимаемый не как некий набор безликих фигур, переставляемых руководством в силу иногда субъективно понимаемых требований производственной или экономической ситуации, а как *социальная общность (социум) ее работников* со всей совокупностью фактических значений признаков, характеризующих данный социальный феномен.

*Социальная общность* работников организации (персонала) характеризуется следующим рядом важных признаков: численностью и персональным

составом работников, руководителей и лидеров, функционально-должностной и социально-ролевой структурами, культурой и системой социального контроля трудового поведения, социально-демографическими и профессионально-квалификационными признаками. Функционально-должностная и социально-ролевая структуры обуславливаются экономическими целями и производственно-технологическими свойствами организации.

Особое значение для функционирования и развития социума организации имеет *персональный состав руководителей*, в силу своих личностных качеств реализующих определенные, присущие конкретно им, стили лидерства и типы власти (влияния). Выполняя свои официальные управленческие функции, официальные руководители в процессе непосредственного взаимодействия с подчиненными, благодаря своему статусу, вольно или невольно создают систему не только формальных, служебных, операционально-трудовых отношений, но и оказывают существенное влияние на характер неформальных связей и отношений между остальными сотрудниками. Они во многом формируют и определяют особенности социально-психологического климата подразделений и организации в целом, а также особенности ее культуры как интегральной совокупности регуляторов поведения персонала. При отсутствии или недостатке у официальных руководителей качеств, необходимых для эффективного выполнения данной функции, выдвигаются *неформальные лидеры*, восполняющие дефицит управленческого воздействия и потребность исполнителей в организующем начале (рис. 3.3)..



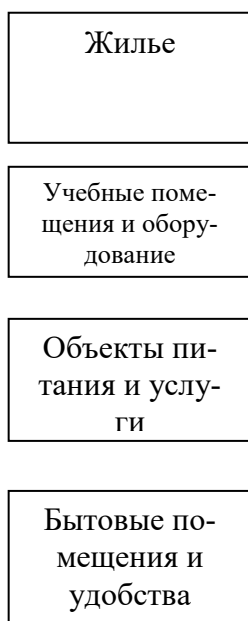


Рис 3.3 Социальная система организации

Культура организации несет на себе заметную печать более широкой культуры социальной среды организации, отражая принадлежность сотрудников организации к различным социальным группам, находящимся за ее пределами, к другим сообществам, слоям и классам и, следовательно, их приверженность иным ценностям, интересам и мотивам поведения, не связанным напрямую с работой. Культура организации заключается в ценностно-нормативных регуляторах поведения персонала и тем самым определяет систему неформальных социально-психологических отношений, регулируемых в основном неявным образом, а также характер взаимосвязи этих отношений с отношениями формальными. Вместе с тем очевидно, что культура организации находится и формируется под непосредственным влиянием институциональных (хозяйственных) целей организации. Поэтому ее следует рассматривать как определенный симбиоз требований внешней культурной среды и внутреннего производственного процесса, подчиненного основной экономической функции организации.

Вторую составляющую социальной системы организации образует ее социальная инфраструктура, или материально-вещественные условия и средства удовлетворения потребностей работников как социальных индивидов и членов их семей. Социальная инфраструктура представляет собой комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. В условиях Российской Федерации перечень таких объектов включает:

- обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты

коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр. ) с сетями энерго-, газо-, водо- и теплоснабжения, канализации, телефонной связи, радиовещания и т. п.;

– медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

– объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы);

– объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);

– объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);

– спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;

– коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, отраслевой принадлежности, местоположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой либо иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы.

Таким образом, реальное управление социальным развитием организации предполагает целенаправленное воздействие субъектов социального управления на два качественно разных объекта:

1) социальную общность работников, характеризующуюся определенной культурой;

2) социальную инфраструктуру организации.

Крупные предприятия, как правило, имеют службы, которым вменена задача организации управления социальным развитием. Их структура определяется, с одной стороны, формой собственности, масштабами, отраслевой принадлежностью и местоположением организации, а с другой – количественной и качественной характеристикой ее персонала, возросшей ответственностью предпринимателей, руководителей любого уровня за усложнившееся решение как производственно-экономических, так и социальных задач.

При выборе структуры социальных служб ныне должны приниматься во внимание социально-экономические последствия приватизации бывшего государственного имущества; изменения принципиального характера в системе вознаграждения труда, диктуемые утверждением рыночных отношений, коммерциализацией предоставления все большего круга социальных услуг; реформирование различных видов социального страхования и социальной помощи; отпадение от профсоюзов ряда прежних социальных функций. Приходится учитывать и то, что реальная забота о социальной сфере в большей мере перекладывается на негосударственные органы, в первую очередь на муниципальный уровень и сами организации.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями, которые являются элементами структуры управления персоналом, службами социального назначения. Типовой вариант организационной структуры такой системы, как указывалось выше, предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему соответствующих подразделений.

Если организация располагает разветвленной сетью собственной социальной инфраструктуры, управление ею осуществляется, как правило, отдельно. В этом случае возможен вариант, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам с приданием ему в подчинение управленческих звеньев и должностных лиц, ведающих соответствующими объектами социальной инфраструктуры, предоставлением жилищно-коммунальных, бытовых, оздоровительных, досуговых и иных социальных услуг.

Задачи, выполняемые социальной службой, отличаются своими особенностями. Специалисты этой службы должны быть предельно внимательными к людям и их запросам, доверенными им средствами поддерживать благополучие работников и социально-психологический комфорт в коллективе, строго блюсти требования по охране и режиму труда, стимулировать интерес к делу. Для этого важно обладать необходимым минимумом гуманитарных знаний, запасом психологического и педагогического такта, этической выучкой.

### 3.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка работников, без преувеличения, является стержнем всей работы с персоналом, поскольку все кадровые решения в той или иной степени опираются на ее результаты. Без оценки компетенций кандидатов нельзя правильно отобрать наиболее подходящих претендентов на вакантную должность, определить потребности работников в обучении, перспективы развития карьеры в организации, разработать справедливую систему оплаты труда. Причем в зависимости от целей оценки выбираются те показатели сотрудников, которые будут оцениваться. Например, при обосновании уровня заработной платы основным объектом оценки будут являться конкретные результаты работы сотрудника, а при планировании карьеры – мотивация сотрудника на продвижение и уровень потенциальных возможностей работника. Место деловой оценки и частота использования результатов оценки в различных сферах принятия решений в российских компаниях представлена в таблице 3.2 и на рисунке 3.1. Однако при всей важности конкретных целей *генеральной целью оценки является повышение эффективности труда работников через повышение их мотивации.*



## Цели проведения оценки

Сфера принятия решений	Частота использования результатов оценки
Принятие решений в области заработной платы и премирования	85,6
Повышение эффективности труда, поиск резервов улучшения показателей работы	65,1
Определение потребностей в обучении	64,3
Планирование карьеры	45,3
Индивидуальное планирование улучшения результатов работы	43,1
Наложение дисциплинарных взысканий. Увольнения	30,3
Использование для исследовательских целей	17,2

Важность разработки и применения системы оценки персонала понимает большинство руководителей современных российских предприятий и менеджеров по персоналу. Однако среди теоретиков и практиков кадрового менеджмента нет согласия ни по одному из конкретных вопросов оценки персонала. В частности, до настоящего момента жаркие дискуссии в среде руководителей и кадровиков вызывают следующие вопросы:

- чем различаются оценка персонала и аттестация
- как выбрать эффективные методики проведения оценочных процедур
- каким образом проводить аттестацию персонала в коммерческих организациях в условиях отсутствия федеральных нормативных актов, регулирующих эту процедуру

- как использовать результаты оценочных процедур, например, как избавиться от явно неэффективного работника, признанного в результате оценки несоответствующим должности (напомним, что главная цель оценки – повышение эффективности труда работников и организации в целом), если практически всегда суд становится на сторону увольняемого работника.

Эти и другие теоретические и практические затруднения способствуют поиску оптимальных решений в различных организациях с учетом их специфики и существованию самых разнообразных, порой экзотических, систем оценки персонала.

В самом широком смысле *оценка работников – это мнение, суждение руководителя (руководителей) компании о результативности трудовой деятельности работника, степени развитости его компетенций*. Такое суждение может быть как формализованным, например, в виде заключения аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности, так и неформализованным – к примеру, в форме лестного отзыва руководителя о выполненном задании. Для того чтобы оценочные суждения были более объективными и могли стать элементом системы управления персоналом, современные организации разрабатывают и реализуют оценку персонала как систему.

*Оценка персонала – это совокупность формализованных процедур, позволяющих дать объективную комплексную характеристику работника с точки зрения результативности работы сотрудника и его полезности для компании.* Формальные методы оценки персонала начали применяться зарубежными фирмами в середине XX в., но активное использование оценки как технологии кадрового менеджмента началось в 70-е гг. прошлого века.

Система оценки персонала выполняет ряд важнейших **функций**:

*административную*, так как результаты оценки предоставляют руководству возможность принимать обоснованные решения о дифференциации зарплаты, повышении (понижении) в должности, ротации работника или увольнении;

*информационную функцию.* Оценка результатов труда необходима для информирования работника об уровне его работы, о сильных и слабых сторонах его деятельности и профессионального поведения, о резервах совершенствования. Деловая оценка является формой обратной связи в организации;

*мотивирующую функцию*, которая выражается в том, что итоги деловой оценки стимулируют работника к повышению квалификации и результативности труда.

Чтобы быть основой принятия кадровых решений, оценка должна отвечать следующим **принципам**:

- стратегическая ориентация
- целенаправленность
- комплексность
- приоритетность
- непрерывность
- надежность
- сравнимость
- количественная определенность
- справедливость и демократичность.

Как правило, в современных организациях, руководство которых осознает важность использования оценки персонала для повышения эффективности труда, разрабатывается локальный нормативный акт, который обычно носит название «Положение об оценке персонала» («Положение об аттестации персонала»). Данный документ дает ответы на следующие вопросы:

1. С какими целями проводится оценка, какие задачи предполагается решить при помощи оценочных процедур, где и как будут использоваться полученные результаты.

2. Что подлежит оценке (объект и показатели оценки).

3. Кто будет проводить оценку (субъект оценки).

4. Какой вид оценки необходимо использовать в конкретном случае.

5. Как часто следует проводить оценку.

Цели и область применения результатов оценки были рассмотрены выше. Что же касается объекта оценки, то следует этот вопрос разделить на две

составляющие: кого следует оценивать (какие категории персонала компании) и что именно подлежит оценке (показатели оценки). В зависимости от целей оценке может подлежать как весь персонал организации, так и отдельные его категории.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение; личностные качества.

*К первой группе* относятся показатели, характеризующие *затраты труда работника*, их интенсивность, сложность выполняемой работы, особенности организации рабочего процесса.

*Ко второй группе* относят показатели, оценивающие *результаты труда*, в том числе, прямые и косвенные. Косвенные результаты свидетельствуют о влиянии труда одних работников на других. Показателем же прямых результатов является, например, количество продукции, произведённой работником за определённое время или объем реализованной продукции. Однако при ближайшем рассмотрении эти показатели могут оказаться не столь очевидными, как кажется на первый взгляд. Например, объем продаж зависит не только от компетенций менеджера, но и от многих других факторов: реалистичности цены товара, перебоев с поставкой товара, рекламной поддержки и т.д.

Оценка результатов, количества и качества труда персонала имеет в значительной мере объективный характер, материализованную форму и обычно фиксируется в соответствующих документах (например, документальное засвидетельствование количества произведенной работником продукции, оказанных услуг, отработанных смен, часов проведенных занятий, а также число прогулов, опозданий, рекламаций, жалоб и т. п.).

*Третья группа* – это показатели профессионального поведения, в том числе: способность к сотрудничеству, коммуникабельность, чувство ответственности, умение работать в команде и др. Эти показатели чаще всего применяются для оценки персонала, имеющего непосредственные контакты с клиентами. Например, принято считать, что продавец, проявляющий внимание к покупателям и умеющий хорошо представить товар, имеет и более высокие показатели продаж.

Необходимость оценки показателей профессионального поведения проявляется и в отношении исполнителей, работающих в группах (или продукт их труда является результатом групповых усилий). В данном случае результат работы группы определить легко, однако четко установить вклад каждого иногда практически невозможно. Это требует предварительного анализа деятельности и установления стандартов поведения, влияющих на эффективность.

*К четвёртой группе* следует отнести личностные качества работника – порядочность, чуткость, честность, принципиальность, креативность и т.д. Оценка этих качеств часто имеет субъективный характер, и поэтому требует некоторой осторожности. Кроме того, личностные качества не всегда напрямую связаны с результативностью труда.

Оценка работников на основе третьей и четвертой групп показателей имеет ярко выраженный субъективный характер: ведь это не что иное, как мнение эксперта о том или ином работнике, его качествах и поведении. При использовании субъективных критериев вероятность ошибки гораздо выше, поскольку люди могут по-разному воспринимать и интерпретировать поведение оцениваемых. Так, использование работником собственного метода выполнения задания один оценщик может оценить как нарушение технологической дисциплины, другой – как проявление креативности и инициативы.

В российской производственной практике для персональной оценки наиболее часто используются критерии, приведенные в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Частота использования критериев (показателей) оценки

Критерии оценки	Частота использования на отечественных предприятиях (%)
Профессиональные знания	80
Прилежание и участие в работе	74
Поведение в отношении руководителей и сотрудников	72
Надежность	64
Качество работы	62
Величина выполняемой нагрузки	58
Способность к самовыражению	54
Темп работы	54
Способность к организации и планированию	48
Готовность нести ответственность	45

Следующий принципиальный вопрос оценки персонала – *определение субъекта оценки*, т.е. самих оценщиков, так как успешность оценки во многом зависит именно от степени заинтересованности и подготовленности тех, кто ее проводит. Критериями выбора наиболее удачного варианта решения данной проблемы, на наш взгляд, будут являться:

- возможности оценщиков (кто лучше знает работника)
- их способности (знания, опыт, индивидуальные качества оценщика, например, справедливость и объективность)
- мотивация (кто больше всего заинтересован в получении объективной оценки).

Естественно, в соответствии с данными критериями главным действующим лицом в оценке персонала является *линейный руководитель*. Он отвечает за объективность и полноту информации, обобщает мнения коллег экспертов, работников. В американской практике управления персоналом непосредственный руководитель часто является единственным оценщиком: он заполняет оценочные формы по результатам работы сотрудника за предшествующий период, выставляет оценки по компетенциям, вместе с работником обсуждает его проблемы и достижения, ставит сотруднику задачи на следующий период и обсуждает с ним планы развития и обучения.

В практике управления персоналом в российских организациях непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника готовит материалы для оценки сотрудника и представляет его, а итоговое решение принимает *оценочная (аттестационная) комиссия*.

В большинстве случаев сам *работник* представляет отчет о проделанной работе, заполняет на себя оценочные формы, то есть проводит самооценку, принимает участие в заседании аттестационной комиссии, что также обеспечивает его активность (субъектность) в данном процессе.

В случае использования метода оценки «360 градусов» оценщиками становятся: *руководитель, коллеги оцениваемого, подчиненные (если они есть), независимые эксперты, клиенты, сам аттестуемый*.

Правильный выбор кандидатуры оценщика или группы оценщиков позволяет минимизировать риски, связанные с проявлениями субъективизма, избежать нежелательных предубеждений и стереотипов при оценке персонала и принятии на её основе необходимых кадровых решений.

Далее необходимо определиться с *видом оценки*. В практике виды оценок различают по ряду критериев. Так, в соответствии с критерием *повторяемости* различают:

- *регулярные* (очередные), которые проводятся периодически и обязательны для всех работников.

- *обусловленные случаем* (перемещением и продвижением по службе, необходимостью получения справки-характеристики с места работы, при истечении испытательного срока и т.д.)

С точки зрения *периодичности* оценивание может проводиться:

- ежемесячно
- ежеквартально
- один раз в полгода
- ежегодно
- один раз в три-пять лет.

Мы уже отмечали, что оценка персонала сопряжена со значительными трудностями и проблемами. К сожалению, практически любая организация допускает *ошибки деловой оценки персонала*, которые условно можно разделить на организационные, связанные с просчетами подготовительного и процедурного характера, и психологические, обусловленные спецификой трактовки показателей и критериев процесса оценщиками. В данной части лекции назовем ошибки психологического свойства, обусловленные неподготовленностью и субъективизмом оценщиков:

- ошибочная снисходительность и ошибочная строгость оценщиков
- суждения на основе собственных характеристик
- ошибочное уравнивание
- низкая дифференциация оценок, нежелание «обижать» оцениваемых низкими баллами
- неумение работать с большим объемом оценочной информации
- восприятие оценщиками процедуры оценки как карательной процедуры, в ходе которой необходимо еще раз напомнить сотруднику о его про-

махах и просчетах.

Последствия ошибок могут быть достаточно серьезными как для организации, так и для ее подразделений и конкретных работников. С точки зрения подразделений и организации в целом следствием подобных ошибок могут являться недооценка одних проблем и переоценка других, принятие неэффективных кадровых решений, непринятие их вообще в тех случаях, когда это действительно требуется. Для работников подобная негативная практика может сопровождаться нарушением принципов справедливости и равенства при оплате труда, неудовлетворенностью работой, снижением чувства лояльности к руководству компании, уходом в другую организацию.

Полностью избежать субъективизма при проведении оценки персонала вряд ли удастся. Однако надо попытаться минимизировать возможные неточности и просчеты при проведении этой работы. Естественно, что этих ошибок можно избежать, последовательно осуществляя:

- правильный подбор членов оценочной комиссии
- повышение квалификации, подготовку и обучение оценщиков
- привлечение одновременно нескольких оценщиков и организацию их взаимодействия в процессе оценки.

Цели оценки персонала могут быть достигнуты только в том случае, если ее результаты и принятые на ее основе решения будут доведены до исполнителей. Для многих руководителей и менеджеров по персоналу это является неприятным моментом. Поэтому они стараются избежать беседы с работниками, если это оказывается возможным. На наш взгляд, это происходит по трем основным причинам, имеющим психологический характер:

- менеджерам часто кажется неудобным и неприятным обсуждать с исполнителями их слабые места. При этом зачастую им приходится сталкиваться с непониманием, конфронтацией, агрессией работника, особенно в случае негативной оценки, сопровождающейся принятием нежелательных для работника решений (например, переход на нижеоплачиваемую работу);

- многие работники имеют склонность занимать оборонительную позицию, когда им указывают на какие-либо их упущения. Вместо того чтобы рассматривать замечания как помощь, основу для улучшения работы, многие работники стараются обвинить в своих упущениях других, например, своего руководителя, коллег или кого-то еще;

- работники, как правило, имеют завышенную оценку уровня своего исполнения и результатов работы. Так, по данным ряда авторов, примерно половина обследованных работников была оценена специалистами ниже среднего уровня. Тем не менее, по оценкам самих этих работников, доля тех, кто выполнял работу на среднем уровне и выше, составила 75%. Таким образом, даже когда менеджеры объективно оценивают работников, последние склонны думать, что оценка их работы занижена<sup>1</sup>.

Однако если результаты оценки не будут доведены до работника, то все усилия и затраты окажутся напрасными. Поэтому руководитель или

---

<sup>1</sup> Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2009, с151.

менеджер по персоналу обязательно должны провести беседу с работником по результатам оценки. Оптимальный результат такой беседы – восприятие работником оценки как справедливой и совпадающей с его самооценкой, что обычно ведет к улучшению показателей работы.

Среди специалистов в области кадрового менеджмента нет единодушия в вопросе о тождестве и различиях явлений оценки и аттестации персонала: этот вопрос активно обсуждается в прессе и в профессиональной кадровой среде. Всё многообразие подходов к определению соотношения понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала» можно свести к следующим точкам зрения:

- ✓ оценка и аттестация персонала – это одно и то же; различия между ними имеют чисто терминологический характер;

- ✓ термин «оценка» можно использовать в отношении отдельного сотрудника, а в случае комплексной оценки персонала всей организации следует использовать термин «аттестация»;

- ✓ термин «аттестация» может быть применен исключительно к тем процедурам оценки, которые регулируются Федеральными нормативными актами и в обязательном порядке распространяются на строго определенные категории персонала (об этом речь пойдет ниже); во всех же других случаях его использование неправомерно. Аргументация этой позиции приведена ниже.

На наш взгляд, в практике современной управления персоналом приняты два подхода к системе оценки: традиционная, узаконенная в Трудовом кодексе РФ профессиональная аттестация и более современная, регулируемая локальным актом организации, процедура оценки эффективности сотрудника (иначе называемая оценкой исполнения или оценкой деятельности, периодической оценкой персонала и т.д.). Считается, что аттестация «по государственному варианту» более подходит крупным предприятиям, имеющим советское прошлое, иерархическую структуру, а также применяется для госслужащих и для должностей с конкретными задачами; а современная система оценки присуща средним и крупным предприятиям, имеющим гибкую структуру управления и относительно молодой топ-менеджмент.

При всех различия в подходах ни один эксперт не отрицает, что аттестация представляет собой оценочную процедуру, поэтому все, что говорилось выше об оценке, имеет отношение и к аттестации как одному из ее видов.

Аттестация – процедура оценки персонала, завершающаяся отзывом о способностях, деловых и иных качествах работника с целью его комплексной характеристики за длительный промежуток времени. *Обязательный характер аттестация имеет только в отношении определенных категорий работников.* Перечень таких категорий был определен в Постановлении Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. № 531 "О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи", а также в Положении о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хо-

зяйства, транспорта и связи, утвержденном Постановлением ГКНТ и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267. Впоследствии соответствующими компетентными органами был издан ряд нормативных актов, дополнивших этот список.

Так, в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами аттестации подлежат:

- педагогические и руководящие работники государственных и муниципальных образовательных учреждений;
- спасатели;
- эксперты Центрального экспертно-криминалистического таможенного управления;
- государственные гражданские служащие РФ;
- работники опасных производственных объектов;
- авиационный персонал;
- работники, выполняющие работы с ионизирующим излучением;
- сотрудники Государственной противопожарной службы МЧС России;
- работники органов и учреждений прокуратуры;
- сотрудники таможенных органов;
- научные работники и специалисты научных организаций;
- работники библиотек и др.

В целом же названные Положения от 1973 года заложили правовые основы проведения аттестации: принципы проведения аттестации, порядок ее организации, критерии оценки личности работника и соответствия его занимаемой должности. Те российские организации, которые берут за основу данные Положения, в основном при проектировании системы оценки придерживаются их духа и буквы. Точно так же поступают и суды, рассматривая дела о нарушении трудовых прав работника при проведении аттестации. В общем же очень часто при разработке порядка аттестации и Положения об аттестации в конкретных организациях данные нормативные правовые акты используются в качестве рекомендаций.

Необходимо иметь в виду, что в силу пункта 31 Постановления Пленума Верховного Суда РФ № 2 аттестация может проводиться в порядке, предусмотренном не только федеральным законом или иным нормативным правовым актом, но и в порядке, закрепленном в локальном нормативном акте организации.

Следует отметить, что проведение аттестации – это право работодателя, которым он может воспользоваться в отношении определенной категории работников в соответствии с установленным порядком. В этом случае разрабатывается Положение об аттестации.

В *Положении об аттестации организации (Положении об оценке персонала)* должны быть отражены следующие разделы: общие положения, подготовка к аттестации, проведение аттестации, оценка аттестуемого работника, круг лиц, не подлежащих аттестации, правовые последствия аттестации, порядок рассмотрения трудовых споров.



Если в организации существует профессиональный союз, то при принятии указанного локального акта необходимо учесть мнение данного органа (статья 8 Трудового кодекса РФ).

Утверждается положение об аттестации **приказом руководителя** организации. В соответствии со статьей 22 Трудового кодекса РФ необходимо ознакомить работников с локальным актом и засвидетельствовать это их личной подписью. В случае каких-либо изменений в процедуре аттестации персонала изменения вносятся в положение об аттестации. Работников необходимо знакомить со всеми принимаемыми изменениями и фиксировать факт ознакомления их личной подписью. Затем необходимо подготовить **приказ о проведении аттестации**, в котором нужно указать период проведения мероприятия, состав аттестационной комиссии, а также лиц, ответственных за аттестацию. В трудовой договор вновь принимаемых работников рекомендуется включить пункт об обязанности проходить аттестацию.

Состав аттестационной комиссии может формироваться как из штатных работников организации, так и из специалистов, приглашенных из других организаций. В состав **аттестационной комиссии** обычно входят:

- председатель комиссии – руководитель (заместитель руководителя) организации
- заместитель председателя комиссии – заместитель руководителя организации по кадрам или руководитель службы управления персоналом (отдела кадров)
- секретарь комиссии – ведущий работник службы управления персоналом (отдела кадров)
- члены комиссии – руководители и главные (ведущие) специалисты подразделений, представители кадровой и юридической служб, психолог, социолог (если имеются)
- представители профсоюзной организации (при наличии в организации профсоюза обязательным является включение в состав комиссии одного из членов профсоюзной организации), а также высококвалифицированные специалисты вузов и других организаций по профилю (специальности) аттестуемых.

Приказом о проведении аттестации нужно утвердить *график проведения аттестации и список работников, подлежащих аттестации*. Далее рекомендуется уведомить работников о предстоящей аттестации в письменной форме, а также подготовить *характеристику и аттестационный лист* на каждого работника и представить их в оговоренные сроки в аттестационную комиссию. Работник должен быть ознакомлен с характеристикой, что должно подтверждаться его личной подписью. В процессе проведения аттестации аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы по работнику и задает вопросы, непосредственно касающиеся его трудовой деятельности. Все вопросы и ответы вносятся в аттестационный лист работника и в протокол заседания аттестационной комиссии. Работник должен быть ознакомлен с аттестационным листом и должен его подписать. По результатам аттестации аттестационная комиссия выносит решение о том, что работник:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- соответствует занимаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- не соответствует занимаемой должности.

Работник в судебном порядке может обжаловать решение аттестационной комиссии. Он имеет право обратиться в суд за разрешением индивидуального трудового спора в течение трех месяцев со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а по спорам об увольнении – в течение одного месяца со дня вручения ему копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки (статья 392 Трудового кодекса РФ).

После проведения аттестации готовится *приказ о мероприятиях по итогам аттестации*.

Результаты аттестации вносятся в разделе IV личной карточки работника унифицированной формы № Т-2.

Необходимо помнить, что практически все документы, сопровождающие процедуру аттестации, подлежат длительному хранению. В соответствии с Перечнем типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения, утвержденным Росархивом 6 октября 2000г., сроки хранения аттестационных документов показаны на табл.3.3.

Таблица 3.3

#### Сроки хранения документов

Документ	Срок хранения
Положение об аттестации	Бессрочно
Приказ об утверждении Положения об аттестации	Бессрочно
Приказ о проведении аттестации	Бессрочно
Приказ о мероприятиях по итогам аттестации	Бессрочно
Представление-характеристика и аттестационный лист на работника	75 лет
Представление-характеристика и аттестационный лист на руководителя	Бессрочно
Протокол заседания аттестационной комиссии	15 лет
Список работников, прошедших аттестацию	5 лет
График проведения аттестации	1 год

По результатам аттестации работодатель выявляет лиц, не соответствующих занимаемой должности. Необходимо помнить, что увольнение по основанию, предусмотренному пунктом 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса РФ, допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную

должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Предложение о переводе на другую должность в связи с несоответствием занимаемой должности, выявленным в результате аттестации, необходимо подготовить в двух экземплярах. После ознакомления работника с документом один экземпляр остается у работника, другой хранится у работодателя.

При подписании предложения о переводе работник либо принимает предложение, либо отказывается от него. Если работник соглашается с переводом на одну из вакантных должностей, оформляется постоянный перевод работника. Для этого работник должен написать заявление на имя руководителя организации с просьбой перевести его на вакантную должность. Затем сторонами трудового договора подписывается дополнительное соглашение о переводе. После этого издается приказ о переводе работника по унифицированной форме № Т-5 и вносится запись в личную карточку работника унифицированной формы № Т-2. После этого вносится запись в трудовую книжку.

Если работник отказывается от предложения о переводе, оформляется приказ о расторжении трудового договора по унифицированной форме № Т-8, вносится запись в личную карточку и трудовую книжку. Работник должен быть ознакомлен с приказом об увольнении, что должно подтверждаться его личной подписью. Он также должен поставить свою подпись в личной карточке формы № Т-2, в трудовой книжке и в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.

Необходимо помнить, что среди работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, часто находятся несогласные с мнением аттестационной комиссии. При этом необходимо понимать, что в случае обращения работника в суд *все тяготы доказывания факта несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе возлагаются на работодателя*, а при отсутствии у ответчика надлежащим образом оформленных вышеперечисленных документов сделать это будет достаточно сложно.

В теории и практике управления персоналом принято выделять следующие **этапы проведения аттестации:**

- подготовительный этап
- этап проведения аттестации
- этап принятия решения по результатам аттестации.

*На подготовительном этапе:*

- разрабатываются принципы аттестации, определяются критерии оценки
- определяются методы и средства оценки сотрудника и его трудовой деятельности

- издается приказ о проведении аттестации с указанием сроков ее проведения
- утверждается состав аттестационной комиссии и график ее работы
- составляется список сотрудников, подлежащих аттестации
- подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых
- организуется разъяснительная работа о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

*Этап непосредственной аттестации включает:*

- заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители
- рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию
- заслушивание аттестуемых и их руководителей
- обсуждение материалов аттестации, высказывание приглашенных, формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников.

*Принятие решений по итогам аттестации (Заключительный этап).*

Формирование заключения по итогам аттестации проводится руководителем организации. При этом учитывается:

- выводы и предложения, изложенные в отзыве
- оценка деятельности аттестуемого, рост его квалификации
- оценка компетенций
- мнение каждого члена комиссии
- мнение аттестуемого
- сравнение результатов предыдущей аттестации с результатами нынешней.

Наиболее частыми **формами проведения аттестации** являются

1. Аттестационное собеседование с работником, которое обычно проводится аттестационной комиссией в присутствии непосредственного руководителя работника.

2. Экзамен (ответы на вопросы билета, тестирование, решение кейсов).

3. Аттестация методом «360» градусов»

Метод 360 градусов – это инструмент оценки эффективности сотрудника, а также его личных и профессиональных компетенций на основе анализа мнения людей, с которыми сотрудник непосредственно взаимодействует в ходе работы. Обычно в качестве таких людей выступают коллеги, подчиненные, руководители, а в ряде случаев также внутренние и внешние клиенты оцениваемого сотрудника. Оценка по методу 360 градусов позволяет получить структурированный коллективный отзыв о компетентности сотрудника в тех областях, которые являются ключевыми для успешной работы. Однако не стоит забывать, что этот метод относится к числу субъективных.

4. Методика «Тайный покупатель» (технология Mystery Shopping). Она заключается в использовании специально разработанных показателей для оценки деятельности сотрудников контакт-зоны. Оценку формируют оцен-

щики по результатам посещения сервисных компаний под видом обычных клиентов. Инструментами такой оценки являются анкета.

5. Ассесмент-центр (используется в основном для оценки руководителей и специалистов) – это методика групповой оценки, состоящая из целого комплекса упражнений для выявления уровня развития компетенций сотрудника, определяющих эффективность работы в должности.

При проведении ассесмент-центра используются:

– деловые игры, предполагающие групповое и парное взаимодействие участников;

– кейсы (описание проблемной ситуации, по которой участник должен предложить свое решение);

– тесты (вопросы на профессиональные знания, особенности мышления или стиля взаимодействия);

– индивидуальные интервью с наблюдателями для уточнения информации, полученной об участнике в ходе ассесмент-центра.

Ошибки психологического характера, допускаемые в процессе оценки персонала, были проанализированы выше. Сейчас же кратко остановимся на ошибках организационного характера. Среди наиболее распространенных отметим следующие:

✓ отсутствие локальных нормативных актов, регулирующих процесс оценки в компании

✓ формализм в проведении аттестации, что ведет к демотивации сотрудников

✓ невстроенность аттестации в систему управления персоналом, отрыв ее от системы мотивации и служебного продвижения. Очень важно, чтобы результаты оценки напрямую влияли на уровень компенсации работника: изменение его оклада, премии, должности, а также на скорость его продвижения по карьерной лестнице. Иначе степень значимости оценки существенно снижается, и она становится факультативным мероприятием

✓ неэффективная коммуникация в процессе подготовки и проведения аттестации. Аттестация и построение грамотной коммуникации не могут быть разделены: отсутствие информации – это сильнейший стресс-фактор. Именно поэтому сотрудники должны быть хорошо информированы о целях, порядке проведения и последствиях аттестации.

✓ применение только субъективных методов (экспертная оценка, «метод 360°» и т.д.). Эти методы надо использовать в дополнение к оценке реально измеримых критериев: результатов труда, результатов профессионального тестирования, которые являются объективными показателями

✓ неиспользование итогов аттестации в кадровой работе (обучение, ротация, работа с кадровым резервом). Нельзя считать аттестацию конечным мероприятием – провели большую работу, поставили «галочку», кого-то уволили, кому-то понизили зарплату, и все... Результаты можно и нужно использовать для повышения качества важнейшего ресурса бизнеса – человеческого

✓ использование аттестации как инструмента увольнения сотрудников. В этом случае работодатель очень сильно рискует получить в награду судебные разбирательства. В большинстве случаев суд решает подобные дела именно в пользу несправедливо уволенных сотрудников. Проиграв дело, работодателю понесет двойные убытки: придется выплачивать и компенсацию, и покрывать все судебные издержки.

Подводя итог всему сказанному отметим, аттестация представляет собой специфическую форму оценки персонала и является важнейшим элементом в системе управления человеческими ресурсами организации. Аттестация – это одна из форм оценки, позволяющая «взвесить», соответствует ли сотрудник требованиям занимаемой должности, и представить, если потребуется, соответствующие доказательства в суде. В то же время оценка персонала – более широкое понятие и цели ее могут быть разными.

### 3.4. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

**Карьера – профессиональный рост человека, рост его влияния, власти, авторитета, статуса, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения и престижа.** Фактически карьера является процессом овладения специалистом определенными ценностями, благами.

Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе
- ступени власти как степени влияния в организации, участие в принятии важных решений, близость к руководству
- уровень материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

Многообразие и сложность явления карьеры отражается в многообразии ее видов, в разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев (таблица 3.4.).

Таблица 3.4.

#### Виды карьеры

Критерии классификации	Виды карьеры
1. Среда рассмотрения	- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ - ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ - МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ
2. Направление движения работ-	- ВЕРТИКАЛЬНАЯ

ника в структуре организации	- ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ - ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ
3. Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности	- КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА - КАРЬЕРА ЮРИСТА - КАРЬЕРА ВРАЧА
4. Характер происходящих изменений	- ВЛАСТНАЯ - КВАЛИФИКАЦИОННАЯ - СТАТУСНАЯ - МОНЕТАРНАЯ

В зависимости от среды рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

**Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержание индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию.

**Межорганизационная карьера** – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию с сохранением работы на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная).

**Властная карьера** связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движением вверх по ступеням иерархии, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

**Квалификационная карьера** предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

**Статусная карьера** - это повышение статуса работника в организации, выражаемое либо в присвоении очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за значительный вклад в развитие фирмы.

**Монетарная карьера** – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Кроме того, можно выделять виды карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии. Например, вполне обоснованно можно говорить о карьере менеджера, карьере преподавателя, юриста, врача и т.д. *Карьера менеджера представляет собой наиболее сложный вид карьеры.*

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства, присущие карьере вообще. Она может выражаться как в продвижении менеджера по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении менеджера по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, сама профессия "менеджер" является сложным образованием. Для владения ею необходимо иметь самые высокоорганизованные из личностных качеств и способностей, обладать самыми сложными из практических навыков.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, менеджер своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом. Особенности организации во многом обусловлены особенностями личности руководителя, что тоже накладывает сильный отпечаток на характер карьеры. Будучи проводниками в жизнь программ по достижению целей организации, ответственными за успешность их выполнения, менеджеры, по сути, олицетворяют собой саму организацию, являясь носителями и проводниками ее культуры, образа.

В-четвертых, менеджер, будучи в большей или меньшей степени (все зависит от его положения в организационной иерархии) "законодателем" правил игры внутри организации, является одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных, и для себя.

Карьерное продвижение работника предполагает последовательное прохождение им определенных этапов. **Этапы деловой карьеры – отрезки трудовой жизни работника в какой-либо сфере деятельности на пути достижения своих целей.** Этапы деловой карьеры представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

### Этапы карьеры

Этап карьеры	Возраст, лет	Содержание этапа	Социальные и психологические потребности на этапе	Физиологические и материальные потребности на этапе
Предваритель- Становления	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
	До 30	Освоение работы. Развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, новых навыков и приобретение опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 55	Пик совершенствования квалификации руководителя или специалиста. Повышение квалификации.	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда интерес к другим источникам дохода



Завершения	После 55	Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 60	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация, уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер должен учитывать этап карьеры, на котором находится этот сотрудник. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности, а главное – специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития личности. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять *этап карьеры* (временной период развития личности) и *фазы развития профессионала* (периоды овладения деятельностью).

В соответствии со степенью овладения профессиональными навыками различают следующие фазы развития профессионала:

– *оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

– *адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

– *адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

– *интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно и все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

– *мастер* (фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

– *авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависи-

мости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

– **наставник** (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, который обрастает единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала представлены на рисунке 3.4.



Рис. 3.4. Фазы развития профессионала

Выбор карьеры – это одно из наиболее важных решений, принимаемых человеком в течение жизни. В какой-то момент, принимая решение по этому поводу, мы задаем себе вопросы: «Кем я хочу быть, когда вырасту? В чем мои силы и слабости?»

Дж. Голланд предложил и исследовал теорию выбора карьеры. Он считает, что этот выбор есть выражение сущности личности, а не случайное событие. По его мнению, достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между направленностью его личности и обстановкой работы (рис. 3.5.).

Дж. Голланд считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из шести типов личности (в скобках указан пример профессии):

- 1) *реалистический* — предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов (машинист);
- 2) *исследовательский* — аналитик, любознательный, методичный и точный (ученый-исследователь);
- 3) *артистический* — экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный (декоратор);
- 4) *социальный* — любит работать сообща и, помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую (школьный консультант);
- 5) *предпринимательский* — любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей (адвокат);
- 6) *конвенциональный* — любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов (бухгалтер).



Рис. 3.5. Типология личностей Дж.Голланда

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А.Климова. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

**Тип П** - «человек-природа»: ведущий предмет труда – растения, животные микроорганизмы;

**Тип Т** - «человек-техника»: ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии;

**Тип Т** - «человек-техника»: ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии;

**Тип Ч** - «человек-человек»: ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей;

**Тип З** - «человек-знак»: ведущий предмет труда – условные знаки, шифры, коды, естественные или искусственные языки;

**Тип Х** - «человек-художественный образ»: ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессий (табл.3.6).

Таблица 3.6

### Ситуации выбора профессии

Традиция	Вопрос о выборе не возникает в силу традиции, обычаев
Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события
Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствами перед людьми
Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

Практика показывает, что, принимая решение о выборе работы и карьере, нельзя полностью полагаться на мнение даже самых близких людей. Та-

кое решение также не должно опираться только на имеющиеся вакансии. Это вопрос вашей миссии, вашего образования и квалификации, которые стоят очень дорого. Затраты на ваше образование – это инвестиции в будущее, их осуществляет в нашей стране преимущественно государство, но делать это становится все сложнее даже богатым странам.

**Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимые кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.**

Системы управления карьерой руководителей и специалистов начали возникать в США еще в конце 50-х годов XXв. и широко распространились по миру к началу 80-х, став к этому времени практически обязательным элементом системы управления персоналом. Однако сегодня ученые и руководители начинают задаваться вопросом об эффективности и целесообразности данного метода управления. Такое изменение отношения к управлению карьерой связано с двумя факторами.

1. Увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды. Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку организация часто не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря уже о годах.

2. Изменением отношений между сотрудниками и организацией. Многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией как временный союз, продолжающийся столько, сколько выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в повышении профессионального мастерства, приобретении новых знаний и навыков, увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долгосрочное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

Тем не менее, большинство современных организаций использует управление карьерой в качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом. Управление карьерой складывается из двух элементов: планирования карьеры и развития карьеры.

**Планирование карьеры – это определение целей профессионального развития сотрудников и путей, ведущих к их достижению.**

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Субъекты и мероприятия по планированию карьеры

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

Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение им ряда компетенций для занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам Генерального директора, его заместителей и других высших руководителей, а также ключевых функциональных специалистов.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму. **Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.**

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарата управления;
- определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;
- предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;

– оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знаний менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;

– учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Планировать карьеру необходимо не менее чем на 3-5 лет и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой (особенно руководящей должности) происходит в течение нескольких лет.

**Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана профессионального продвижения.** Схематично процесс планирования и развития карьеры представлен на рисунке 3.6.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными условиями. К числу объективных условий карьеры относятся:

– высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной организации

– длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой специалистом в организации, до высшей точки

– показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится специалист в данный момент своей карьеры

– показатель потенциальной мобильности – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится специалист.

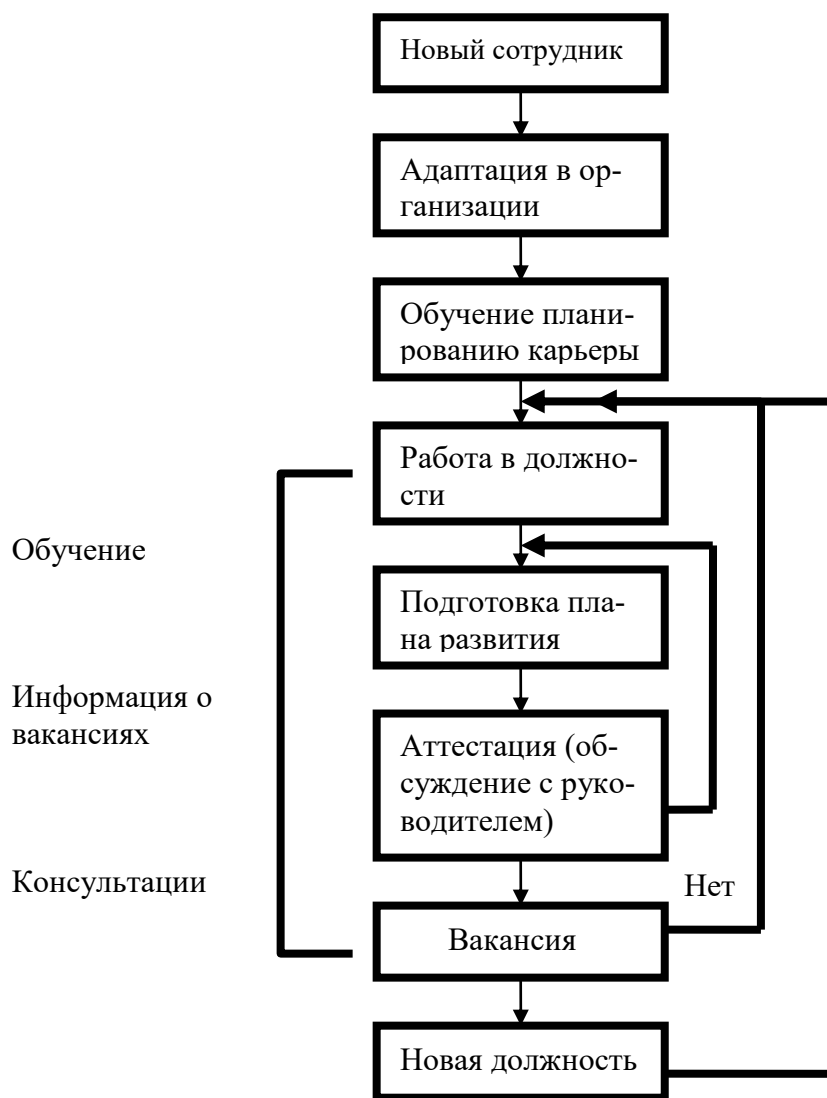


Рис. 3.6. Процесс планирования и развития карьеры

Субъективными условиями карьеры являются:

- результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения
- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт
- эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности. Именно непосредственный руководитель формирует точку зрения руководителей более высокого уровня о сотруднике
- заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в творческой работе коллективов, массовых мероприятиях. Ис-

ключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом управления персоналом, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен на повышение эффективности организации в целом, о его эффективности свидетельствуют результаты работы организации. Более специфическими показателями, характеризующими эффективность управления развитием карьеры в организации, являются:

1. Текучесть персонала. Для этого необходимо сравнить показатели текучести сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, с теми, кто не участвует в этом процессе

2. Продвижение в должности. Для этого сравниваются процентные показатели (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в данных процессах

3. Занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны

4. Результаты опросов сотрудников, имеющих планы развития карьеры и не имеющих таковых, о степени их удовлетворенности

5. Сравнение результативности труда указанных категорий работников.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и организации определенных дополнительных усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Преимущества, которые получает сотрудник, имеющий план развития карьеры:

– потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни

– возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности

– повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

– мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы

– возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов

– планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важнейшего источника определения потребностей в профессиональном обучении

– группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.



Таким образом, многие современные организации считают управление деловой карьерой персонала важнейшим инструментом управления персоналом по трем причинам. Во-первых, это позволяет увеличить человеческий капитал организации, причем вложения в человека относятся к числу самых эффективных видов инвестиций. Во-вторых, карьера является одним из самых мощных мотиваторов, так как реализует потребности работника в самореализации. Это особенно важно в условиях современного общества с преобладанием интеллектуального труда, где превалируют потребности высших уровней. В-третьих, долгосрочное планирование карьеры позволяет удерживать сотрудников в организации в условиях высокой мобильности рабочей силы.

### 3.5. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.**

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Неслучайно высшие руководители принимают самое непосредственное участие в этом процессе.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – *преемников (дублеров)* и *молодых сотрудников с лидерским потенциалом*. Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

**Преемники, или дублеры, – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.**

Специалисты в области управления персоналом обычно выделяют несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию. Наиболее часто на практике используется выделение видов кадрового резер-

ва в зависимости от *вида деятельности и времени назначения на руководящую должность.*

По виду деятельности выделяют *резерв развития* и *резерв функционирования.*

*Резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности организации (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий и т.п.). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

*Резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения на руководящую должность обычно выделяют резерв *группы А* и резерв *группы Б.*

*Резерв группы А* – кандидаты, которые готовы к выдвижению на руководящую должность в настоящее время. *Резерв группы Б* - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один - три года.

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

– *актуальность резерва* – потребность в замещении должностей должна быть реальной, поскольку длительное пребывание в резерве демотивирует сотрудника и является затратным для организации;

– *соответствие кандидата должности и типу резерва* – уровень квалификации и степень развития компетенций кандидата должны в основном соответствовать требованиям работы в определенной должности;

– *индивидуального подхода* – различия типа резерва и исходного уровня подготовленности работников обуславливают специфические подходы при определении форм и методов работы, очередности мероприятий и продолжительности подготовки;

– *перспективность кандидата* – резервист должен иметь ориентацию на профессиональный рост и повышение квалификации; необходимо принимать во внимание возраст, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка, а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуре и т.д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

– руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий

– главные и ведущие специалисты

– специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности

– заместители руководителей подразделений

– молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Работа по подготовке резерва руководящих кадров требует целенаправленных и систематических усилий со стороны руководителей организации и службы управления персоналом. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне и включает в себя ряд этапов (рис. 3.7.).

**1. Анализ потребности в резерве.** Содержанием данного этапа является:

– прогноз изменения структуры организации и управленческого аппарата на ближайшие 3-5 лет. Руководству необходимо представлять, как организация изменится в течение следующих лет. В большинстве случаев невозможно точно

– определить будущую структуру, однако на основе анализа стратегии развития, динамики внешней среды, изменениях организациях – конкурентах можно спрогнозировать, какие должности будут играть ключевую роль;

– определение круга ключевых должностей, т.е. должностей, оказывающих особое влияние на деятельность компании. Для организации стратегически важно, кто занимает эти должности, поскольку их вклад в достижении организационных целей исключительно велик. Число и конкретный состав ключевых должностей зависит от размеров и специфики организации. В крупных международных компаниях их число колеблется между 30 и 150-200;

– подготовка плана освобождения ключевых должностей. Для этого отдел по управлению персоналом совместно с руководителем организации



Рис 3.7. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья сотрудников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них;

– определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе аналогичных должностей (сколько кандидатур из резерва прихо-

дится на каждую должность или группу) и фактической численности подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;

– определение категорий должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения и установление персональной ответственности руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

## ***2. Определение характеристик будущих руководителей***

Этот этап играет исключительно важную роль во всем процессе подготовки резерва. В самом деле, без понимания того какими качествами (компетенциями) должны обладать занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно осуществить отбор потенциальных преемников, подготовить планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

При планировании резерва портрет руководителя складывается из трех составляющих, перечисленных ниже.

– Общие характеристики руководителя. В последнее время были опубликованы результаты многих исследований в области характеристик успешных руководителей. На их основе, а также с учетом собственного опыта многие организации создали собственные портреты «идеального руководителя».

– Характеристики эффективного руководителя данной организации. Придание портрету идеального руководителя черт, отражающих специфику организации, является исключительно важной задачей, поскольку соответствие личности руководителя культуре организации так же важно, как и наличие общих характеристик эффективного руководителя.

– Качества, необходимые для работы в конкретной должности.

***3. Отбор кандидатов в резерв руководителей*** осуществляется высшим руководством организации совместно со службой управления персоналом в обстановке конфиденциальности. Первоначально формируется список претендентов для включения в резерв, а затем после отбора производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом трех основных критериев:

1. *Соответствие индивидуальных характеристик профилю идеального сотрудника для данной должности.* Методами проведения подобной оценки обычно являются тестирование, экспертные оценки, анализ документальных данных и др.

2. *Результаты работы в занимаемой должности и в занимаемых ранее должностях.* Источником информации о результатах работы являются итоги аттестации (или других видов периодической оценки, используемой в организации) и другие сведения из личного дела сотрудника (данные о вознаграждении, наказаниях и т.д.).

3. *Степень готовности кандидата.* Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутье, которое вырабатывается многолетним опытом работы. В качестве вспомогательных инструментов могут использоваться оценки результатов работы и потенциала резервистов.

**4. Подготовка и реализация планов развития** производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности. Для проведения этого сопоставления необходимо использовать результаты оценивания, полученные на предыдущем этапе.

Результатом сопоставления характеристик резервиста (преемника) и идеального руководителя становится определение областей развития – показателей, по которым кандидат не соответствует стандартам «идеала». План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва, а также сроки их реализации. Планы развития для каждого преемника подготавливаются службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.

Подготовка преемников является особым видом профессионального развития, поскольку носит целевой характер (подготовка к занятию определенной должности). Как правило, на отечественных предприятиях используются следующие методы подготовки резервистов:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя
- стажировка в должности на своем и другом предприятии
- учеба на курсах и в институтах повышения квалификации
- школы молодых специалистов
- школы резерва руководителей, в которых обучение проводится, как правило, без отрыва от производства по индивидуальным планам
- тематические курсы на предприятии с полным отрывом от производства до двух недель или без отрыва с периодичностью занятий от одного раза в неделю до двух раз в месяц
- тематические курсы при базовых вузах, предназначенные главным образом для углубления знаний кандидатов по профилю их работы с отрывом от производства до двух дней в неделю
- постоянно действующие курсы на предприятии для руководителей разных уровней без отрыва от производства или с частичным отрывом до четырех раз в месяц
- стажировка на предприятиях, применяющих новые методы управления, в ведущих научных учреждениях, вузах
- курсы и стажировка в зарубежных научных центрах, на предприятиях
- исполнение обязанностей по той должности, на которую готовится кандидат в период отпусков и командировок штатного руководителя
- планомерное перемещение и продвижение работника, состоящего в резерве, на различные инженерно-технические и руководящие должности для приобретения им необходимых знаний и опыта.

**5. Оценка прогресса в развитии** проводится ежегодно (в некоторых организациях чаще) руководителем организации совместно с начальником службы управления персоналом (иногда с участием некоторых других руководителей).

**6. Назначение на должность** является заключительным этапом подготовки резерва.

**7. Адаптация в новой должности** – наиболее трудный период после назначения кандидата на должность. В это время работающий в новой должности сотрудник остро нуждается в помощи (информационной, организационной, моральной) со стороны руководителей, коллег и подчиненных.

Молодые сотрудники с лидерским потенциалом – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации. На сегодняшний день существует множество определений и еще больше названий для этой группы лиц: high-potentials, high-flyers, fast-track employees и т.д.; в русском языке начинается утверждаться термин «хай-по» от английского сокращения high-potential. Принципиальное отличие этой категории работников организации от тех сотрудников, которые зачислены в резерв на руководящую должность, состоит в том, что их готовят не к занятию определенной руководящей должности через непродолжительное время, а к занятию любой высокой должности в более отдаленной перспективе. Обычно к числу сотрудников с лидерским потенциалом относят тех сотрудников организации, которые отвечают следующим требованиям:

- возраст до 35 лет;
- наличие, по меньшей мере, высшего образования;
- знание английского и еще одного иностранного языка;
- наличие потенциала для того, чтобы подняться на два уровня в организационной иерархии.

Суть работы с этой категорией работников заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10-20 лет ключевых должностей в организации.

В отличие от работы с преемниками, подготовка сотрудников с потенциалом не носит целевого характера – организация готовит их к занятию не определенной должности, а руководящей должности вообще. Особое внимание уделяется пониманию специалистами деятельности организации и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации. Также руководство организации стремится познакомить сотрудников с максимально различными сторонами управления организацией, предоставить возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах. Еще один важный аспект подготовки этой категории резерва – предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, курсов и т.д. При подготовке специалистов с потенциалом используются все доступные методы профессионального развития – от инструктажа на рабочем месте до ротации и обучения с отрывом от производства.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данный процесс должен быть хорошо продуман и соответствовать стратегическим целям организации и ее организационной культуре.

Опыт многих организаций, в которых проводится целенаправленная работа с молодыми сотрудниками с лидерским потенциалом, позволяет сформулировать принципы отбора и подготовки сотрудников с лидерским потенциалом (в дополнение к тому, что было сказано о работе с резервистами), которые могут быть полезны для любой организации:

– «больше – лучше, чем меньше»: лучше включить в список двух кандидатов без лидерского потенциала, чем упустить одного с потенциалом. В тоже время число сотрудников, которые занимаются по данной программе, должно быть управляемым (от 2 до 5 на тысячу работников организации);

– держат список открытым: возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состав в какой-то момент времени;

– не создавать касты неприкасаемых: включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста. Неслучайно во многих организациях не принято сообщать сотрудникам о том, что они отобраны в резерв;

– не упускать из виду целей развития: подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться по достижению прогресса в реализации основной цели – формирование будущих руководителей данной организации, а не руководителей вообще или просто образованных людей;

– обеспечить участие высшего руководства: до тех пор, пока руководитель организации не будет участвовать в работе с молодыми сотрудниками, имеющими лидерский потенциал, она останется абстрактным упражнением службы управления персоналом, не оказывающим никакого влияния на развитие организации.

Таким образом, эффективная система работы с кадровым резервом позволяет организации в любой момент времени иметь подготовленных специалистов для замещения вакантных должностей руководителей различного ранга.

### 3.6. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ НОВОВВЕДЕНИЯМИ

Управление персоналом организации, его развитие и совершенствование требуют осуществления кадровых нововведений

*Кадровое нововведение* – это процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества (новых принципов, методов, определенных управленческих решений и т.д.).

Следует заметить, что кадровые нововведения составляют значительную часть всех управленческих нововведений и весьма востребованы на практике. Так, около 80% российских организаций заказывают консалтинговым фирмам новую организационную структуру управления, на втором месте находится мотивация персонала, на третьем – спрос на стратегию, на



четвертом – определение функций персонала, на пятом – подходы к разрешению внутриорганизационных конфликтов.

Если нововведение означает, что новшество используется, то сущность понятия «инновация» раскрывается в следующих ее характеристиках: ориентация на конечные результаты прикладного характера, т. е. на быстрое и широкое внедрение, измеримость результатов в категориях экономического или социального порядка.

Таким образом, *кадровая инновация* – это конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта. Внедрение инновации приводит к повышению эффективности в сфере ее применения, экономии затрат или созданию условий для получения дополнительной прибыли.

Новшество следует рассматривать как начальное, а нововведение – как завершающее событие, как практическое использование новшества. С этой позиции инновация представляет собой совокупность новшества и нововведения, приведших к определенному эффекту.

Отличия нововведений в сфере управления персоналом от продуктовых и технологических нововведений состоят в том, что они:

- сложнее поддаются экономическому обоснованию до внедрения и оценке после внедрения;
- осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- специфичны по отношению к организации, в которой созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение – проблематично);
- внедряются обычно на фоне усложненного психологического фактора, выражающегося в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

Необходимо учитывать, что инновационная деятельность в кадровой работе существенно изменяет содержание функциональной. В результате такой инновационной деятельности происходят изменения: за функциональными подразделениями закрепляются новые задачи, ставятся новые цели, вносятся коррективы в состав функций работников, в содержание труда (а иногда и его характер) на рабочих местах, изменяются затраты на выполнение функциональной деятельности. В свою очередь, функциональная деятельность предоставляет ресурсы для реализации инновационной кадровой деятельности: финансовые, материальные, человеческие.

Так, при проведении инновационной деятельности по постановке системы оценки персонала на предприятии обычно происходят положительные сдвиги в работе функциональных подразделений: руководители начинают планировать и оценивать деятельность подчиненных, у подчиненных появляется осознание значимости своей работы для развития предприятия, первое негативное отношение к системе оценки сменяется пониманием ее необходимости и важности. Положительные сдвиги в функциональной деятельности предоставляют предприятию возможность завоевать большую долю рын-

ка, получить большую прибыль, показать персоналу, что новое не несет в себе для него угрозу, сформировать в коллективе группу людей, осознающих необходимость развития организации на основе инноваций. Следующий этап инновационной деятельности в сфере управления персоналом будет обеспечен большими финансовыми ресурсами, более лояльными к изменениям сотрудниками, готовыми участвовать в инновационной деятельности. Таким образом, взаимодействие функциональной и инновационной деятельности осуществляется по спирали, качественно изменяясь от одного витка к другому.

Кадровые нововведения можно классифицировать по следующим признакам:

- по жизненному циклу организации – инноватора (создание, становление, зрелость, упадок);
- по причинам нововведений (изменения на макроэкономическом уровне, изменения на микроэкономическом уровне);
- по сферам нововведений: методология управления персоналом (философия, принципы, методы управления персоналом), система управления персоналом (цели, задачи, функции, оргструктура), технология управления персоналом (процедуры и методики работы с персоналом);
- по степени новизны: абсолютная (пионерное, базовое нововведение), относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений), частная (модификация, усовершенствование);
- по объектам управления персоналом, на которые направлено нововведение (персонал организации в целом, отдельные категории персонала, отдельные коллективы, отдельные сотрудники);
- по видам новшеств (новый регламент, новая технология, структура, методика, процедура и т.д.).

Такая классификация позволяет описать инновации на основе различных признаков и, в зависимости от различных их сочетаний, выявить многообразие нововведений.

Следует заметить, что наблюдаемая в последние годы активизация инновационной деятельности вызывает существенные изменения в управлении персоналом на макро- и микроуровнях.

Так, на макроэкономическом уровне это проявляется в изменениях структуры занятости населения по секторам экономики, в переходе от экономики, ориентированной в основном на производство товаров, к экономике, создающей услуги. Постоянное социально-экономическое, научно-техническое и технологическое развитие является причиной изменений в содержании труда, появления качественно новых рабочих мест, изменений в образовательном и квалификационном уровнях работников, появления новых специальностей и профессий, изменений качественных характеристик работников.

На микроэкономическом уровне происходящие изменения требуют своевременного выявления инновационных проблемных ситуаций в увязке с проблемами управления персоналом. Среди проблем, возникающих в этой

связи, можно отметить противоречия между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала, между возможностями учебных заведений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и требуемой квалификацией персонала, между качественно новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки кадров службы управления персоналом к этой работе, между уровнями квалификации и мотивации работников, между элитными кадрами и основной массой персонала предприятия, между существующей организационной структурой и реализуемой стратегией и др.

Разрешение указанных противоречий создает условия для обновления систем управления персоналом, создания систем, способных учитывать сложность внешней среды, предвидеть и реализовать открывающиеся возможности конструктивного использования инновационного потенциала персонала, совершенствовать кадровую работу на каждом этапе жизненного цикла организации.

*Управление нововведениями в кадровой работе* — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов службы управления персоналом по обеспечению темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и стратегическими целями организации.

Выделяют следующие этапы управления нововведениями в управлении персоналом:

- разработка нововведения (выявление потребности организации в нововведениях, исследование рынка кадровых инноваций, отбор инноваций, выбор проекта, подлежащего внедрению);
- определение восприимчивости организации и персонала к нововведениям,
- внедрение нововведения, эксплуатация и сопровождение его.

Возможны две формы организации труда персонала, осуществляющего разработку, реализацию и внедрение инновационных проектов в управлении персоналом:

- отдельно от текущей деятельности, инновационной командой, а не функциональным отделом;
- в рамках функциональной деятельности, когда сочетается выполнение текущих функций и участие в инновационном проекте.

Проектная форма организации труда, временные целевые группы – это самые перспективные организационные формы осуществления нововведений в организации. Некоторые организации насыщены сквозными проектами, которые проходят через все подразделения, но на временной основе. Тогда нововведения могут реализовываться на ходу.

*Инновационный проект* в сфере управления персоналом можно определить как комплекс научно-исследовательских, организационных, финансовых и других мероприятий, увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом научной и нормативно-методической документации.

Содержание инновационного проекта включает:

- формулирование цели и задач проекта;
- разработку комплекса проектных мероприятий по реализации поставленных целей;
- организацию выполнения проектных предложений;
- определение основных показателей эффективности проекта.

Инновационный проект стартует с выявления реальной проблемы организации в сфере управления персоналом. А так как постоянно существует огромное количество проблем, то необходима формулировка ключевых проблем. Например, высокая текучесть персонала и сложности с закрытием вакансий могут быть связаны как с проблемами материальной мотивации, так и с непривлекательным имиджем работодателя или недостаточным профессионализмом подбора, адаптации и сопровождения персонала. Какая именно проблема является ключевой среди огромного количества ежедневных трудностей – это задача для директора по персоналу, которую он может решить в процессе анализа ситуации.

Далее служба персонала готовит несколько альтернативных вариантов решения проблемы с оценкой требуемых инвестиций и эффективности их использования.

На этапе внедрения инновационного проекта необходимостью является информационная поддержка, так как необходимо объяснить всем участникам проекта (а в случае проектов по управлению персоналом, как правило, задействованным оказывается практически весь персонал), какие выгоды они получат в результате инвестиций своего времени и усилий. Важно использовать все возможные способы для информационного продвижения инновации: корпоративные СМИ, электронную рассылку, доски объявлений, корпоративный портал, корпоративные конференции, семинары, совещания.

На этапе анализа итогов инновационного проекта естественно некоторое расхождение между запланированными и полученными результатами. Это расхождение анализируется, оценивается и учитывается в плане корректирующих действий. В любом случае особая информационная поддержка требуется для фиксации полученных, ценных для компании результатов как на уровне высшего руководства, так и на уровне рядовых сотрудников.

При оценке результатов внедрения руководство организации в первую очередь интересуется прямым результатом, а именно финансовая эффективность инвестиций в инновационный проект – получение дополнительной прибыли или экономия затрат. Для подразделения по управлению персоналом выгоды успешно внедренного проекта особо значимы, это:

- позиционирование в компании как бизнес-партнера, способного мыслить в терминах бизнеса и решать стратегические задачи, что ведет в целом к росту статуса управления персоналом в глазах сотрудников;
- рост профессиональной мотивации специалистов, которые получили опыт внедрения инновационного проекта;
- рост компетентности руководства компании в области управления персоналом и внедрения инноваций в этой сфере.

Внедрение инноваций – это сложный процесс интеграции новшества с существующими системами, технологиями, методами. Следует отметить особую важность этого этапа, от которого зависит эффективность инновации и, в конечном счете, ее судьба. Наиболее частыми причинами возникновения проблем или неуспеха при внедрении кадровых новшеств являются следующие:

- со стороны кадровой службы – отсутствие четкого образа процесса и результата внедрения новой системы, различные интерпретации и толкования, слухи вместо точной информации, порождающие замешательство персонала. Людям в организации непонятно, каким указаниям следовать – старым или новым;

- со стороны топ-менеджмента – формирование в организации отношения к вводимой системе как к неважному, второстепенному, сомнительному процессу, который в принципе можно и не выполнить;

- со стороны руководителей среднего звена – «саботаж» и сопротивление;

- со стороны рядовых сотрудников – отношение «центральный офис проводит над нами очередной эксперимент».

Описанные выше риски можно предотвратить, если еще на этапе создания новой системы продумать мероприятия по правильному вовлечению различных категорий менеджеров и сотрудников в процесс внедрения новшеств.

При рассмотрении инноваций в кадровой работе нельзя не отметить получивший весьма широкое распространение во всем мире так называемый метод Ассесмент-центр (Assessment Center), или «Центр оценки специалистов». Некоторые компании называют его по-другому:

- отборочный семинар;
- аттестационный семинар;
- квалификационный семинар;
- Recruiting Day;
- день знакомства и т.д.

Многие крупнейшие компании мира используют этот метод при поиске квалифицированных специалистов, а также в следующих случаях:

- когда производятся существенные изменения в оргструктуре или внедряются новые технологии;

- когда руководители компании желают знать, кто из менеджеров для какой сферы деятельности в большей мере подходит. В этом случае наряду с опытными сотрудниками тестируются и их возможные преемники;

- когда предприятия оплачивают тренинги повышения квалификации сотрудников. При этом Ассесмент- центр определяет целесообразность тренинга, чтобы не расходовать деньги напрасно.

Следует заметить, что осуществление кадровых инноваций, как правило, встречает определенные сопротивления. Сопротивления эти весьма многогранны. Они вызывают затягивания сроков внедрения инноваций, дополнительные расходы и нестабильность инновационного процесса.

*Сопrotивления инновациям*, с точки зрения поведенческих наук, представляют собой вполне естественные проявления различных психологических установок отдельных личностей и целых групп.

Сопrotивления инновациям принято классифицировать по нескольким признакам.

Так, в зависимости от силы и интенсивности выделяют следующие виды сопротивлений инновациям:

- пассивное (публичные высказывания опасений по поводу исхода преобразований, их критика, отрицание необходимости перемен, затягивание принятия соответствующих решений, сокрытие информации о пользе предстоящих изменений и т.д.);

- активное сопротивления (предоставление недостоверной информации, выдача намеренно неверных решений, внедрение демотивирующей системы вознаграждения и т.д.).

Причины сопротивлений инновациям весьма разнообразны. Так, получила признание классификация причин сопротивления инновациям, предложенная Коттером и Шлезингером, а именно:

- эгоистический интерес (ожидание личных потерь в результате изменений);

- неправильное понимание целей и стратегии изменений (низкое доверие к менеджерам, предлагающим изменения);

- неправильная оценка последствий осуществляемой стратегии (неадекватное восприятие планов);

- низкая терпимость людей к изменениям (их опасения того, что они не обладают необходимыми для перемен компетенциями).

Причем, в качестве общих причин организационных сопротивлений изменениям в кадровой работе можно выделить:

- давление со стороны коллег;
- усталость от нововведений (в случаях, когда в прошлом имели место частые и быстрые изменения, как считают люди, «изменения ради изменений»);

- неудачные предыдущие внедрения нововведений.

В то же время индивидуальные сопротивления изменениям в кадровой работе имеют следующие причины:

- страх перед новым, неизвестным;
- страх потери человеком места работы;
- страх потери сложившихся контактов;
- несоответствие имеющейся, сложившейся квалификации работника новым требованиям.

Выделяют также следующие причины сопротивлений изменениям в кадровой работе:

- технические (отсутствие ресурсов и коммуникаций для нововведений, четких планов, лидеров, системы обучения, а также внутренняя разобщенность коллектива, неизвестный результат);

- политические (возможная потеря менеджером влияния и авторитета, возможная критика использовавшихся ранее методов работы, изменения процесса принятия решений и форм властного воздействия);
- культурологические (влияние прежних ценностей (нематериальных), сложившихся традиций).

Важную задачу составляет подбор методов выявления причин и «точек» существующих или возможных сопротивлений нововведениям.

Это прежде всего проведение анонимного анкетирования, когда в опросники включают вопросы, требующие развернутых ответов, например по отношению людей к реформам, инициированным руководством. При этом хороший показатель лояльности сотрудников должен составлять не менее 35%, ключевых сотрудников и линейных менеджеров – не менее 75%.

Целесообразно использовать также фокус-группы с включением в них ключевых сотрудников, их интервьюирование. При этом желательно, чтобы задаваемые участникам вопросы были открытыми.

Для получения объективной оценки происходящего в организации можно приглашать внешних консультантов и осуществлять ими наблюдения (открытые и тайные) за работой персонала.

Кроме того, информацию о настроении сотрудников и обстановке в организации можно получить от так называемых тайных «агентов», то есть людей, пользующихся доверием сотрудников и обладающих высокой квалификацией.

Важным методом выявления оценки сотрудниками нововведений является проведение специальных корпоративных мероприятий (тренингов, информационных сессий, корпоративных праздников и других).

Можно также выявить сопротивления работников и в ходе обучения сотрудников, когда люди свободно высказываются о проблемах, о путях выхода из них, о готовности получения новых знаний и практических навыков.

Следует заметить, что полностью преодолеть сопротивление людей преобразованиям нельзя, но путем целенаправленного управления его можно в значительной мере ослабить. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление (уровень индивида, группы, организационный) и чем оно характеризуется, позволяет руководителям и специалистам кадровых служб направить усилия в нужном направлении.

Можно выделить основные подходы к *преодолению сопротивления инновациям*:

- ориентация на принуждение. Он может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. На основе данного подхода вряд ли могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды;

- биографический. Он базируется на истории организации. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели. Затрагиваемые переменами лица

сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие как знания, планирование, информация, институционализация.

Наиболее известна классификация методов преодоления сопротивления нововведениям, предложенная Дж. Коттером :

- информирование людей и общение с ними (используется при недостаточном объеме информации);

- обеспечение участия людей и вовлеченность их в инновационный процесс(используется, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией);

- помощь людям и поддержка их инновационной деятельности(используется, когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям);

- переговоры и соглашения с людьми(используется, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений);

- манипуляции и кооптации (используется, когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими);

- принуждение(явное и неявное) к деятельности по внедрению инноваций (используется, когда необходимо быстрое осуществление изменений).

Следует заметить, что практика внедрения изменений в американских и западноевропейских компаниях показала опасности и недостатки методов, основанных на принуждении и манипулировании. Появилось большое количество работ, развивающих идею обучающейся организации. Безусловно, эта идея привлекает своим гуманным подходом к людям и потенциально высокой эффективностью. Однако следует иметь в виду, что ее реализация требует больших затрат на обучающие и развивающие программы, привлечения для осуществления высококлассных специалистов и никогда не дает отдачи при формальном и непрофессиональном подходах.

Выбор стратегии преодоления сопротивления, жестких (принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение), мягких (вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обучение новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений) или компромиссных методов (заключение «сделок», создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений) во многом зависят от квалификации руководства и сотрудников, от характера изменений, от особенностей причин сопротивления изменениям.

Можно указать ряд условий, обеспечивающих снижение негативных аспектов принудительного нововведения:

- создание социальной базы поддержки нововведения. Эта задача решается путем определения круга лиц – сторонников нововведения, силами которых оно и будет осуществлено;



– перераспределение обязанностей и полномочий. Важно, чтобы нововведение сопровождалось соответствующими организационными мерами – полным или частичным освобождением участников от старых обязанностей и поручением им данного нововведения;

– жесткий контроль за осуществлением нововведения. Принятие требуемых организационных и административных мер необходимо, т.к. невозможно предусмотреть все причины и источники сопротивления;

– полнота административной власти у инициаторов нововведений. Принудительное нововведение может быть успешным только при условии, что его инициаторы обладают всей полнотой административной власти.

Менеджерам компании, чтобы заручиться поддержкой работников, необходимо предпринимать некоторые действия:

- привлечение внимания к необходимости изменений;
- получение поддержки для конкретных предложений;
- формирование личного состава участников процесса изменений;
- поддержка и создание неофициальной информационной сети;
- учет возражений против изменений.

Информационная компания должна быть всеохватывающей, подробной и использующей все возможные способы коммуникации – личный, письменный, электронный и т. д. Высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснением целей инноваций. Кроме того, сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований их регулярно держат их непосредственные руководители. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных последствиях инноваций для каждого.

Кроме того, информационная компания при внедрении нововведений должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал. Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами, такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности компании препятствует убеждение, что это может привести к утечке ценных сведений к конкурентам, а также то, что информация – это власть, а распространение ее приведет к распылению власти. Очень убедительное опровержение этих доводов можно найти в статьях известных консультантов, опыт которых показывает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают указанные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают их как полноправных членов орга-

низации. Это также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, питая новыми идеями работников и делая организацию более гибкой в условиях современного рынка.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какие функции выполняет оценка в системе управления персоналом? Каковы основные цели деловой оценки?
2. Назовите принципы деловой оценки и раскройте их содержание.
3. Какие группы показателей обычно используются и почему?
4. Какими соображениями необходимо руководствоваться при определении субъектов оценки?
5. Почему результаты оценки не всегда доводятся до оцениваемых работников? Какие проблемы необходимо решить менеджеру по управлению персоналом в процессе доведения результатов оценки?
6. Каковы типичные ошибки, которые допускают оценщики? Как избежать этих ошибок?
7. Дайте определение понятий «аттестация персонала» и «оценка персонала». Выявите их сходство и различие.
8. Назовите основные виды решений, принимаемых по результатам аттестации. В какой срок они должны быть реализованы?
9. Назовите и охарактеризуйте основные формы (методы) проведения аттестации.
10. Что такое деловая карьера?
11. Какие виды деловой карьеры Вам известны?
12. В чем заключается планирование и контроль деловой карьеры?
13. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
14. Какие факторы оказывают влияние на успех деловой карьеры?
15. Какие преимущества получает организация, занимающаяся планированием карьеры своих сотрудников?
16. Что представляет собой карьерограмма?
17. Почему сотрудники, имеющие планы развития карьеры, являются более эффективными по сравнению с теми, которые не имеют таких планов?
18. Раскройте сущность понятия «управление деловой карьерой».
19. Назовите важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах деловой карьеры.
20. Раскройте структуру и содержание личного плана карьеры руководителя.
21. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьерой.
22. Что представляет собой служебно-профессиональное продвижение персонала?
23. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
24. Какие этапы формирования резерва Вы знаете?
25. Каковы источники кадрового резерва и принципы работы с ним?
26. Раскройте сущность планирования кадрового резерва.

27. Какими основными личностными качествами должен обладать современный руководитель?
28. Каковы основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения вашей организации?
29. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
30. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.
31. Имеется ли в организации, где вы работаете кадровый резерв? Как организована работа по управлению развитием входящих в него резервистов?
32. Что такое Ассесмент-центр?
33. Что называют кадровыми инновациями?

## 4. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

### 4.1. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Поведение человека в организации складывается из двух составляющих, тесно взаимодействующих друг с другом: личностные качества (врожденные и приобретенные на основе врожденных) и воздействия среды, в которой пребывает человек. Различные теории, описывающие поведение человека, придают ту или иную роль этим составляющим.

Так, *концепция научного менеджмента*. Основатель ее, Ф. Тейлор, признавал работников одним из факторов производства, а менеджеров – отдельной категорией работников для выполнения управленческих функций. Достижение максимальной производительности труда должно обеспечиваться за счет научной организации и нормирования труда, рационального режима труда и отдыха, учитывающего естественные ограничения в деятельности человека. Одна часть рабочих трудилась добросовестно, ответственно, другая часть – бездельники. На поведение первых хорошо влияло материальное стимулирование, а к бездельникам применялись методы жесткого контроля, при упорном нежелании работать их увольняли.

Ф. Тейлор настаивал на замене субъективизма и авторитарных методов при отношениях менеджеров с подчиненными на научные правила и утверждал, что это исключит конфликты между ними на производстве.

*Классическая, или административная школа*. Основатель ее, А. Файоль, создавший принципы управления, функции управления организацией, считал персонал объектом управления, основой влияния на поведение которого является реализация в организации разработанных им принципов управления и высокие личные и нравственные качества менеджера.

Примером может служить описанный представителями данной школы принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

*Школа человеческих отношений* в управлении. Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт, Э. Мэйо и А. Маслоу. Представители этой школы полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности сотрудников работой должен возрастать, что неизбежно приведет к увеличению производительности труда. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, которые могут включать более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставление им широких возможностей общения на работе.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение три существенных фактора: люди, финансы и техника. При этом первое место занимает фактор "люди". Среди господствующих целей менеджмента преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления является наиболее оптимальной.

Менеджмент непосредственно связан с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д. Только умение общаться с людьми обеспечивает успех в бизнесе. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются завидных успехов в производстве товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу.

*Школа поведенческих наук*, или бихевиористская. Наиболее видные представители ее – Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор. Данная школа значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно их позиции каждому работнику организации в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Главный постулат представителей школы: правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Большое значение для менеджеров приобретает изучение различных поведенческих подходов и исследование возможностей их применения на практике. Человек – это самый важный элемент в системе управления. Поэтому удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации.

*Концепция бюрократической организации*. Основатель ее, М. Вебер, не считал правильным учитывать личностные особенности человека, поскольку сама должность определяет рамки поведения, выход за пределы которых не поощряется. Основная задача управленцев – разработка иерархии, правил поведения, процедур, инструкций трудового поведения всех субъектов организации в любых ситуациях. Рекомендуемые представителями школы методы управления поведением – в основном административные и экономические.

В рамках школы человеческих отношений Э. Мэйо выявлено решающее влияние на поведение работников, их отношение к труду таких факторов, как социальные отношения в коллективе, групповые процессы, гуманное отношение руководителей к подчиненным, работа в команде.

Благодаря *системному подходу*, сущность которого излагается в трудах П. Друкера, Дж. Пола Гетти и др., люди – сложные системы, обладающие многочисленными системными свойствами: целостность; структурность; взаимозависимость системы и среды; автономность; адаптивность; иерархичность; уникальность; динамичность; инертность. Поведение систем слабо прогнозируется, любой прогноз имеет вероятностный характер. Методы влияния выбираются на основе понимания системной сущности объектов, их общих и специфических свойств.

При этом менеджеры должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и тех-

нология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

*Ситуационный подход* требует, в дополнение к системному восприятию объекта влияния, анализа ситуации, то есть набора обстоятельств, и учета влияния ситуативных факторов на поведение людей в организации. Для прогноза поведения людей необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, то есть организацией.

*Количественный подход* в управлении направлен на «математизацию» процессов, происходящих в организациях, и создание экономико-математических моделей их деятельности. Прогноз результатов деятельности базируется на теории вероятности, экономико-математических и статистических подходах, теории исследования операций и т.п. Указанные методы целесообразно использовать и при принятии управленческих решений.

*Процессный подход* к управлению трактует управление как непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и текущего состояния организации, планирования, организации деятельности, распорядительства, стимулирования, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства и т.п. Используемые при этом методы влияния на поведение людей в любой современной организации весьма разнообразны – административные, экономические, социально-психологические.

*Теория человеческого капитала* А. Смита, Дж. Минсера определяет людей в организации как носителей особого рода человеческого капитала, требующего развития. Управлять таким капиталом – значит накапливать его, рационально использовать, развивать. Методы влияния на поведение людей – обучение, экономические воздействия.

*Теории X и Y* Д. Макгрегора описывает две модели работников, преобладающие в сознании менеджеров. Менеджеры воспринимают подчиненных либо в соответствии с теорией X, либо в соответствии с теорией Y.

Согласно теории X среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно. В связи с этим большинство сотрудников нужно принуждать к труду, контролировать их действия, приказывать им или угрожать наказанием.

Согласно теории Y затрата людьми физической и психической энергии в процессе работы – столь же естественное для человека явление, как игра или отдых. Человек стремится самостоятельно определять направления своей деятельности, осуществлять самоконтроль, чтобы достичь организационных целей, с которыми он согласен. В связи с этим задача менеджеров – создавать благоприятные условия для раскрытия и развития трудового потенциала работников.

Согласно *теории Z* Оучи ключевыми факторами повышения производительности труда работников являются вовлеченность их в процесс принятия важных для них и для организации решений, формирование чувства

причастности ко всему, что происходит в данной организации, идентификация работниками себя с организацией.

## 4.2. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Мотивация* (от греч. motif, от лат. moveo -двигаю) – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей. Для того чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Методы управленческой мотивации можно разделить на:

- методы экономической мотивации – зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;
- методы социальной мотивации – общественное признание, благодарность, восхищение, обожествление, презрение и т. д.;
- методы психологической мотивации – это ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и прочее;
- методы властной мотивации – повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.;
- социально-психологические методы – повышение социальной активности, обмен опытом, критика, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;
- методы моральной мотивации – личное или публичное признание, похвала и критика;
- метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;
- метод вовлечения сотрудника в управление;
- методы изучения мотивации и мотивов – экспериментальные методы, методы оценки поведения и его причин со стороны, методы изучения (беседа, опрос, анкетирование) и проч.

Мотивацию можно рассматривать двояко, как:

- определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы;
- процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели или получение вознаграждения.

При этом процесс мотивации можно представить в виде следующих одна за другой стадий:

- возникновение потребности;
- поиск путей удовлетворения потребности;
- определение целей (направления) действия;
- осуществление действия по удовлетворению потребности;

- получение вознаграждения за осуществление действия;
- удовлетворение, устранение потребности.

Мотивы – это то, что вызывает определенные действия человека и находится "внутри" него, их можно классифицировать:

- по видам активности
- по времени проявления
- по видам потребностей человека
- по установкам личности
- по структуре
- по функциям

– по ведущему мотиву деятельности – это процесс использования определенных стимулов для мотивирования людей. Одной из наиболее распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование существенно отличается от мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

*Стимулы* – это, по существу, рычаги воздействия или носители "раздражения", вызывающие действие определенных мотивов.

Процесс мотивации объясняют прежде всего содержательные теории мотивации. В них выявляются и анализируются основные потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При разработке концепций мотивации наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда.

По теории иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу (1908-1970) все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Он считал, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек стремится к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Потребность следующего уровня станет наиболее мощным фактором в поведении человека, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, жилье, отдыхе.

Потребности в безопасности и защищенности подразумевают защиту от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Потребности в принадлежности и причастности включают чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в признании и самоутверждении подразумевают самоуважение (личные достижения, компетентность), уважение со стороны окружающих.



Потребности самовыражения – это потребности в реализации своих потенциальных возможностей.

Практические выводы из концепции Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности (первых двух уровней);
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности;
- неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;
- удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребности более высокого уровня.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст и т. д.).

Во-вторых, не всегда имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в "пирамиде" Маслоу.

В-третьих, удовлетворение вторичных потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослаблять, а, напротив, усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребности признания и самовыражения также могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения.

В теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда рассматриваются три потребности, мотивирующие человека:

- потребность достижения, проявляющаяся в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше;
- потребность соучастия, проявляющаяся в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, получения от них поддержки. Для ее удовлетворения обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и проч.;
- потребность во власти (административной, авторитета, таланта и т. п.), состоящая в стремлении контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

При этом подчеркивается, что в настоящее время особенно важны эти потребности высшего уровня, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены (в развитых странах).

Причем потребности достижения, соучастия и властвования в этой концепции не исключают друг друга и не расположены иерархически, как

это было представлено в концепции Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимодействия.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Мак-Клелланд считал, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга гласит, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности с точки зрения вызывающих их факторов являются двумя различными процессами, т. е. к примеру факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности.

Процесс "удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к ней факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека. Их называют мотивирующими и рассматривают как самостоятельную группу потребностей, которую обобщенно называют группой потребностей в росте. К ней относят: достижение, признание, ответственность, продвижение, саму работу, возможность роста.

Процесс "неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа, т. е. внешних. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие их не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли. Их называют факторами "здоровья". Они могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. К этим факторам относятся: условия на рабочем месте, режим работы, контроль со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными, зарплата.

Следовательно, при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, которые ее вызывают, и делать все для ее устранения. В дальнейшем менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться высоких результатов труда через достижение работниками удовлетворенности.

Кроме указанных содержательных теорий мотивации существуют также процессуальные теории. Они говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать людей на достижение желаемых результатов. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для

достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Признание получили следующие основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория равенства, модель мотивации Портера-Лоулера и концепция партисипативного управления.

Согласно теории ожиданий наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. В этой теории система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы – затратами труда и ее выходом – степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Например, исполнитель, повысив интенсивность своего труда на 20%, должен быть уверен в том, что степень удовлетворения вознаграждением от повышения интенсивности труда повысится не менее чем на 20%. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Основная идея теории равенства, или справедливости, основателем которой является Стейси Адаме, состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой, человек изменяет свое поведение.

Человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство, поэтому стремится к его поддержанию.

Если индивид считает, что вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено), он теряет мотивацию.

Адаме выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- человек может решить для себя, что надо сократить затраты труда;
- индивид может предпринять попытку увеличить вознаграждение, требовать повешения заработной платы или другого;
- человек может провести переоценку своих возможностей, решить, что неверно думал о своих способностях. При этом понижается уровень уверенности, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности;
- индивид может попытаться повлиять на организацию и сравниваемых лиц с целью заставить их увеличить затраты труда либо добиться уменьшения их вознаграждения;
- человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо, с которым он сравнивается, находится в особых условиях;
- человек может перейти в другое подразделение или организацию.

Следовательно, руководству следует обеспечить широкий доступ людей к информации о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда.

Кроме того, люди ориентируются на комплексную оценку труда. Оплата играет большую роль, но далеко не единственную.

Руководству необходимо учитывать, что восприятие равенства и справедливости носит субъективный характер, поэтому следует проводить исследования, выясняя, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его справедливым.

Модель мотивации Портера-Лоулера основана на теориях ожиданий и равенства. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и особенностей человека, осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в получение вознаграждения и удовлетворение им.

Концепция партисипативного управления основывается на следующем: если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то получает от этого удовлетворение и работает с большей отдачей, более качественно и производительно, так как:

- это дает работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его работой в организации, тем самым мотивирует его к лучшему выполнению работы;
- это приводит к большему вкладу работника в жизнь организации посредством более полного задействования человеческих ресурсов;
- у работников появляется чувство собственности, повышается мотивация, они лучше выполняют принимаемые ими же решения;
- создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Таким образом, концепцию партисипативного управления нельзя связывать только с процессом мотивации, ее следует рассматривать как один из подходов к управлению человеком в организации.

Такое управление может быть реализовано по нескольким направлениям, которые на практике обычно используются в определенной комбинации, так как связаны друг с другом. Более того, в такой комбинации они могут эффективно проявить себя. Примером могут служить известные кружки качества.

Концепция партисипативного управления может быть соотнесена с содержательными теориями мотивации, рассматривающими потребности человека, а именно:

- участие в постановке целей и их реализации способствует удовлетворению потребности достижения;
- участие в решении вопросов функционирования организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении;

– участие в принятии решения позволяет работнику иметь представление о том, что он ожидает в качестве результата своей деятельности и каково может быть вознаграждение за это.

Приведенные теории показывают, что на сегодня отсутствует какое-либо канонизированное учение, однозначно объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая теория имеет определенное принципиальное отличие. Причем в этих теориях главным образом анализируются факторы, лежащие в основе мотивации, но мало внимания уделяется процессу мотивации.

Очевидно, что система мотивации или стимулирования труда работника должна учитывать элементы всех рассмотренных теорий. Действия по мотивации должны включать экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удобные графики работы;
- удовлетворение от полученных результатов;
- возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля;
- повышение ответственности работающих;
- продвижения по службе и т. д.

Каждому менеджеру следует знать весь спектр потребностей работника, а также с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;
- какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;
- какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это поможет менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства.

Следует помнить, что система вознаграждения, применяемая к одному работнику, может не подойти для другого. Менеджер должен уметь применять те или иные методы стимулирования к тем или иным работникам.

### 4.3. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Цивилизованная форма развития рыночных отношений предполагает безусловное соблюдение определенных правил деловой этики.

Этика (греч. *ethika*, от греч. *ethos* – привычка, нрав) – это древняя философская наука, объектом изучения которой является мораль, ее сущ-

ность, природа, структура, функции, происхождение и развитие. Мораль и нравственность регулируют поведение человека во всех сферах общественной жизни – в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях.

Смысловое значение этики неоднозначно. С одной стороны, она определяет область научных знаний, с другой – образ действий, поведение человека (этичное, неэтичное), в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. На них опираются менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Следует различать тонкости в содержании понятий "мораль" и "нравственность", непосредственно связанных с этикой. Мораль характеризует сложившиеся поведенческие общепринятые нормы, нравственность во многом связана с индивидуальностью, она избирательна для разных людей. Условно мораль можно выразить формулой "я и общество", нравственность – "я и Бог" (я и моя совесть). Объединяет эти понятия сфера проявления – человеческие отношения, особенности которых зависят от моральных, нравственных принципов индивидуумов. Нормы морали опираются на общественное мнение, на убеждения, привычки, традиции. Мораль как общественно необходимый тип поведения людей выражается в поступках человека, в его отношениях к обществу, к труду, к коллективу.

Практика сотрудничества людей в области общественной деятельности формирует определенные нормы поведения в данной среде. В этой связи выделяется профессиональная этика врача, учителя, юриста, продавца, бизнесмена, руководителя и др. Этика деловых отношений охватывает весьма широкую сферу делового партнерства, включая межфирменное и внутрифирменное сотрудничество.

Деловая этика базируется на общих принципах ведения рискованного, новаторского, честного, компетентного и законного бизнеса в той или иной сфере деятельности. Она должна учитывать также национально-этнические традиции и правила.

Деловая этика неразрывно связана с характером менеджера, складом его души, ума, мотивами побуждения, с уровнем образования и знанием им поведения людей в коллективе, обществе. Такие понятия, как авторитет, гордость, честность, честолюбие, благородство, вежливость, входят в "арсенал" деловой этики менеджера.

Этические нормы официально нигде не записаны и долгое время изустно передавались от "отцов" "детям", от одного поколения – другому. Они складывались веками в процессе совместной деятельности и общечеловеческого опыта многих поколений разных народов и являются одним из основных приобретений культуры.

В отличие от правового регулирования контроль за соблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Именно поэтому быть или не быть моральным почти полностью зависит от собственной воли человека. Разумеется, всякий свобод-

ный выбор обусловлен множеством факторов, тем не менее насильно заставить человека быть порядочным невозможно. Везде, где существуют человеческие отношения, присутствует и мораль, поскольку жить в обществе и быть полностью от него свободным нельзя. Уважая в себе личность и собственное достоинство, здравомыслящий человек понимает, что каждый, с кем он имеет дело, также рассчитывает на признание его личности и достоинства.

Нарушение этических норм рано или поздно приводит к социальным и личным бедам, несчастьям, трагедиям – мораль мстит за себя, ибо ее главное предназначение – сохранить человечество в его единстве, помочь людям уберечь свое сообщество, способствовать успеху их совместной деятельности. По этим причинам предприниматели, руководители компаний большое значение придают этическим нормам.

Там, где деловые отношения людей строятся на основе взаимного уважения, взаимопомощи и внимания к личности любого сотрудника, там всегда степень надежности и гарантия успеха выше, чем в организациях, опирающихся только на административное управление и контроль.

Стержневым этическим качеством, обуславливающим позитивные взаимоотношения между предпринимателями в процессе их деловой активности, с одной стороны, и между предпринимателями и обществом, государством, с другой, является честность. Требование честности обусловлено необходимостью совместной деятельности людей в процессе их социальной практики, взаимной координации их деятельности, потребностями их повседневной жизни. Честность включает в себя такие позитивные нравственные атрибуты, как правдивость, принципиальность, верность принятым на себя обязательствам, субъективная убежденность в правоте проводимого дела, искренность перед другими и перед самим собой в отношении мотивов, которыми предприниматель руководствуется.

Существует две основные точки зрения на соотношение этики менеджмента и предпринимательского бизнеса.

Так, некоторые предприниматели считают, что принципы и правила морали к ним не относятся. Эта точка зрения опирается на теорию, предложенную М. Фридманом и его последователями: в бизнесе морально оправданы любые действия, не противоречащие юридическим и рыночным законам. Предприниматели вправе игнорировать возможный негативный эффект их деятельности на потребителей и общество, руководствоваться только максимизацией прибыли.

Другая точка зрения и соответствующая ей предпринимательская этика, имеющая место во многих западноевропейских компаниях, ориентируется на ограничение принципа максимизации прибыли в ситуациях, когда его реализация может привести к действиям, противоречащим этическим нормам. Принцип прибыльности при этом не отвергается. Однако, поскольку он носит формальный характер, с ним совместим выбор таких материальных средств, которые, хотя и позволяют достигать цели получения прибыли, с этической точки зрения являются абсолютно верными.

У цивилизованных предпринимателей не возникает вопроса: "Должны ли они действовать согласно этическим законам?" Сейчас в реальной жизни проблема состоит в том, как надо действовать, чтобы не нарушать мораль, этические нормы. Что касается появления экономических теорий, идентифицирующих рациональную мотивацию человеческого поведения со стремлением максимизировать личный интерес, то в этом следует усматривать намерение активизировать экономическое поведение людей. При этом надлежит доказать, что личный интерес неизбежно приводит к наиболее эффективному социально-экономическому результату.

Если, например, в Японии решающим фактором экономического развития является корпоративный, общинный интерес и поведение, регулируемое такими этическими категориями, как долг, лояльность, добрая воля, то в России с ее особенностями следует идти по пути создания гибкого механизма, обеспечивающего сочетание личных и коллективных интересов с учетом повышения требований социальной ответственности.

Деловая этика – понятие интернациональное. Различающаяся в частности, связанных с национальными особенностями, обычаями отдельных стран, она выступает в качестве общечеловеческой ценности, способствующей развитию экономических и культурных связей фирм разных государств.

Этика деловых отношений определяется уровнем общей культуры и является одним из аспектов культуры менеджмента. Ее нормы выполняют социальную роль, регулируя поведение индивидуумов, формируя определенный социально-психологический климат в коллективе. В конечном счете следование этическим принципам в рамках предприятия и во взаимодействии с внешней средой отражается на экономических показателях, способствует получению более высокой прибыли. Соблюдение этики поведения придает уверенность в силах и действиях, облегчает "деловое существование", способствует формированию имиджа фирмы, отдельного работника.

В рамках рассматриваемого вопроса поучителен опыт стран с развитой рыночной экономикой (США, Англия, Франция, Япония и др.). В практике делового поведения предпринимателей этих государств этические нормы укоренились достаточно глубоко, на них воспитаны несколько поколений деловых людей.

Повышению уровня этичности бизнеса способствуют существующие принципы и механизмы внутрифирменного и межфирменного взаимодействия. В частности, в фирмах специально разрабатываются этические нормативы в виде описания общих ценностей и правил этики, которых должны придерживаться все работники. Иногда предприятия (фирмы) создают постоянные комитеты по этике.

Современные условия предъявляют новые требования к менеджменту. Приобретает особую значимость вопрос о руководителе компании, лидере.

Зарубежные специалисты составили "портрет" современного менеджера, наделив его следующими этическими свойствами: последователь-



ность и честность в отношении к персоналу; доверие к людям; терпимость к открытому несогласию; скромность (отсутствие личной автостоянки, буфета, лифта; простой кабинет), верность данному слову; предпочтение, оказываемое разговору с глазу на глаз; готовность выполнить черновую работу, взять вину на себя; признание должного за другими, доступность для всех, легкость в общении и др.

В рамках развития и внедрения "теории человеческих отношений" в зарубежной практике используется комплекс разнообразных мер этического воздействия на трудовые коллективы и работников: от введения фирменной одежды для рабочих и ИТР до организации совместного отдыха. Последнее рассматривается и как источник получения дополнительных сведений о сотрудниках с целью реализации индивидуальных подходов к ним в управленческой практике.

Во взаимоотношениях с деловыми партнерами в состав норм этики бизнеса включаются: точность (безусловное соблюдение согласованных сроков выполнения конкретных работ), единство слова и дела (реализация принятой договоренности), безупречная честность, исключение давления чужим авторитетом, признание недостатков заключенной сделки для партнера. Неэтичными считаются такие действия правового характера, как взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах и др. В случаях нарушения этических норм наряду с юридическими мерами используют приемы социального воздействия.

В управлении отечественной экономикой в целом и хозяйствующими субъектами в частности этике деловых отношений далеко не всегда придавалось должное значение. Примеры порочной практики: безответственность высших уровней управленческой структуры по отношению к подведомственным организациям, отсутствие эффективных коммуникаций, использование форм поощрения, не соответствующих результатам работы, противоречащих идеологии хозрасчета, недостатки в делегировании полномочий, феодальная психология вседозволенности, правовой нигилизм и др.

Соблюдение норм деловой этики во многом определяется поведением первых руководителей предприятий. Недостатки руководителя умножаются на число подчиненных, для которых он является авторитетом и объектом для подражания. Между тем образ руководителя в нашей стране, несмотря на некоторое эволюционирование, еще далек до требований времени и рыночной экономики.

В период проведения реформы системы управления, на этапе формирования рыночных отношений, следует акцентировать внимание на этических проблемах управления, включая этику общения, формирование имиджа делового человека и фирмы в целом, этикет деловых бесед и переговоров, культуру речевого поведения, предупреждение стрессовых ситуаций и др.

Вместе с тем следует признать, что некоторые российские предприниматели сегодня не имеют необходимых морально-этических качеств, что нередко приводит к нарушениям ими данного слова, к обману государства, выражающимся в скрытой неуплате налогов, в обмане клиентов. Нарушение верности данному слову приводит к вероломству, которое означает обман чужого доверия или нарушение принятых на себя обязательств. Как вероломство оцениваются следующие действия: преднамеренное нарушение верности данному обещанию или молчаливо подразумеваемым обстоятельствам, которые вытекают из взаимоотношений предпринимателей между собой.

Возможность практической реализации этических норм в дальнейшем будет обеспечиваться прежде всего повышением уровня общей культуры работников, формированием нового типа руководителей, владеющих социологической, правовой, психологической грамотностью, наряду с высокой степенью компетентности, оценкой их труда с учетом социально-этических критериев делового поведения, внедрением партисипативного принципа делегирования полномочий.

Этичное поведение, вежливость в частности, должно войти в привычку и быть доведено до автоматизма. Иначе, несмотря на теоретические знания в этом вопросе, человек не сможет верно вести себя, сообразуясь с обстановкой.

Чтобы добиться успеха в бизнесе, для менеджеров важно владеть основами деловой этики. Управленческая практика выработала этические нормы, которые лежат в основе того, что можно определить как этический кодекс предпринимателя, менеджера. А именно, цивилизованный предприниматель, менеджер:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность — как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, уважает экологию;
- является гуманистом.

В настоящее время в большинстве стран распространены корпоративные кодексы, по которым действуют отдельные фирмы, и профессиональные кодексы, регулирующие отношения внутри целой отрасли. В последние годы появились они и в России. Этический кодекс приносит компании

реальную пользу, так как дает ясное представление о допустимых и недопустимых действиях при выполнении служебных обязанностей. Кодекс облегчает поддержание дисциплины и законности.

В связи с этим следует заметить, что Указом Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 (в ред. Указов от 20 марта 2007 г. № 372, от 16 июля 2009 г. № 814) утверждены "Общие принципы служебного поведения государственных служащих", представляющие, по существу, свод основных этических норм, которыми, на наш взгляд, целесообразно руководствоваться руководителям и специалистам любой сферы. Данным документом рекомендуется, в частности;

- соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

- проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию.

В ряде государств также приняты специальные акты, содержащие подобные нормы, своего рода "этические кодексы" поведения госслужащих.

#### 4.4. ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Важное значение имеет деловое общение менеджера с подчиненными, коллегами. Прежде всего, руководителю необходимо знать определенные правила. Вот некоторые из них.

Какого бы ранга начальник ни вошел в кабинет подчиненного, руку протягивает хозяин кабинета независимо от возраста и пола. Только не следует протягивать руку навстречу идущему человеку или через стол. Правильно будет, если спокойно подойти к посетителю, протянуть руку, поздороваться и предложить ему присесть.

В общественных местах подавать руку сослуживцам необязательно. Достаточно сделать поклон головой. При этом молодые люди должны сделать более глубокий поклон.

Дружить с подчиненными надо за порогом офиса. Деловые взаимоотношения должны быть уважительными и равными, но обязательно требовательными, так как бывают ситуации, когда руководителю необходимо потребовать выполнения того или иного задания.

С участниками собрания или совещания следует здороваться либо со всеми за руку по часовой стрелке, либо просто кивком головы.

Особое отношение к одному или нескольким сотрудникам не способствует единству и взаимопониманию людей в коллективе.

Необходимо считаться с самолюбием людей. Всякая критика должна быть справедливой, обоснованной и корректной. Лучше всего высказывать свои претензии к подчиненному наедине с ним, выслушав его объяснения своих поступков.

Неформальное, сердечное поздравление высоко ценится в любом коллективе. Иногда месячный оклад не так важен, как приход руководителя и благодарность, высказанная им в присутствии сотрудников.

Важным правилом является соблюдение точности во времени и в обещаниях. С позиции морали непунктуальность, недисциплинированность - это проявления неуважения или пренебрежения ко времени или интересам другого человека.

Определенные правила существуют и в отношении деловых переговоров. Следует заметить, что любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но есть нечто общее: процесс переговоров, его организация, соблюдение условий, принятых в деловом мире, взаимоотношения участников.

Один из важнейших этапов переговоров – подготовка к ним, где закладывается успех переговоров. Она

включает два направления работы: решение организационных вопросов и проработка основного процесса переговоров.

К организационным вопросам относятся:

- составление программы приема партнеров;
- формирование группы (делегации) участников;
- определение места и времени;
- составление повестки дня каждого заседания;
- согласование с заинтересованными организациями касающихся их

вопросов и т. д.

При подготовке к основному процессу переговоров:

- анализируются проблемы и заинтересованность участников в их разрешении;
- формируется общий подход к переговорам;
- определяются собственная позиция на них и возможные варианты результатов.

Для того чтобы спокойно реагировать на непредвиденные обстоятельства, а главное – чтобы на переговорах были рассмотрены все вопросы, касающиеся сотрудничества, необходимо составить план. Далее "проиграть" беседу, внести коррективы в этот план.

К беседе надо тщательно подготовиться. Следует не просто отвечать на вопросы партнера, а с полным знанием технических деталей описать все конкретные аспекты намечаемого предприятия. Лучше всего идти на встречу с подготовленным проспектом или папкой со справочными материалами на языке партнера, чтобы он мог поработать над ним.

Особое внимание следует уделять изучению юридических аспектов предстоящей сделки. Иностранцев партнеров часто интересуют те детали, которые у нас просто игнорируются.

Для того чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю возможную информацию о фирме-партнере, о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры. И если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность в делах его фирмы, это, безусловно, произведет благоприятное впечатление. Еще более эффективно действует на партнеров предварительное изучение особенностей предмета переговоров.

Готовясь к встрече, необходимо наметить свою тактическую линию, усвоить определенные тактические приемы, которые можно применять в ходе переговоров.

Основная задача переговоров – убедить собеседника, заставить его захотеть сделать то, что вам нужно. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные методы должны быть исключены. Не стоит стремиться к достижению односторонних выгод для себя.

Прежде всего необходимо заинтересовать партнера своим предложением. Нужно так повести разговор, чтобы ваш партнер сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо попытаться посмотреть на проблему с его точки зрения.

Один из важных принципов переговоров – внимательное отношение к партнеру. Если вы покажете ему, что вы заинтересованный слушатель, это самый приятный комплимент. Любой собеседник на переговорах будет доволен присутствием терпеливого слушателя, который молча слушает, пока он выскажет все свои проблемы.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил "да", и удерживать его, насколько возможно, от слова "нет". Или можно задать вопрос, заранее зная утвердительный ответ.

Не следует также торопиться с отрицательным ответом на предложение партнера. Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной вам точке зрения: "Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других".

Если возникли трудности в ходе беседы, надо постараться сосредоточиться не на позициях, а на интересах. Возможно, что интересы у вас общие. А уж если атмосфера переговоров накалилась, надо использовать все, чтобы ее разрядить.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит, поскольку она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности его личности, и вы сможете договориться с ним.

Непременным атрибутом любой встречи является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и длительность. Продолжительное рукопожатие, сопровождаемое улыбкой и теплым взглядом, демонстрирует дружелюбие.

Немаловажную роль при общении играют невербальные средства. Опытный человек может почерпнуть очень много, наблюдая за своим собеседником. Участники переговоров часто используют жестикуляцию. Но тот или иной жест у разных народов часто означает разные понятия. Обратите внимание и на позу, которая тоже может быть очень красноречивой. Необходимо научиться контролировать свои движения и мимику во время деловых встреч.

Готовясь к первому разговору с иностранцами, следует четко различать официальную встречу и конкретные переговоры. В ходе официального приема, который является увертюрой к переговорам, руководство фирмы ведет дипломатическую беседу, цель которой – создание атмосферы взаимопонимания. Затем президент или председатель правления удаляются, и это означает, что сейчас должны начаться деловые консультации и переговоры.

Как бы медленно ни шли дискуссии, какими бы ни были дотошными партнеры, следует всегда сохранять выдержку, терпение, не повышать голоса, не делать замечаний, не ходить рассерженно по комнате. Не говорить, что кое-кто предлагает вам более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью.

Наиболее трудна в процессе переговоров фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть. При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее излагать собеседнику свои доказательства;
- применять наглядные вспомогательные средства;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику.

Наших бизнесменов часто подводит нежелание запоминать детали предыдущих переговоров, и при последующих стадиях переговоров они попадают в неловкое положение. Поэтому после окончания переговоров следует составить подробную запись беседы.

Нельзя забывать и о сувенирах для партнеров. При первой встрече подарки дарят хозяева. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему зарубежному представителю в знак того, что его рассматри-

вают как почетного клиента и рассчитывают на длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным. Покупая подарки, нужно всегда четко представлять, кому они будут преподнесены. Сувениры распределяются строго по рангам.

Поход по увеселительным заведениям вместе с партнерами после завершения рабочих дискуссий – неотъемлемая часть деятельности бизнесмена. Приглашает развлечься и несет расходы тот, кто находится в своей стране или выступает инициатором переговоров. В неофициальной обстановке продолжаются те же дискуссии, только более откровенно и раскованно.

После встречи рекомендуется выполнить анализ встречи и беседы, дать ей оценку. Отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств, данных во время встречи.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1–2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации. Если требуется, составить более подробное предложение. Этот документ должен быть профессионально составлен и ориентирован на данную организацию. Требуется, чтобы предложение было аккуратно оформлено, ясно написано и легко читалось. Для демонстрации профессионализма материалы можно переплести или вложить в специальную папку. Можно включить в виде приложения брошюры компании или статьи, которые были написаны раньше.

Терпимость, проявление уважения, достоинство и такт по отношению к партнерам помогут реализовать желание добиться взаимовыгодного результата.

При этом следует учитывать, что одним из существенных показателей образованности, воспитанности и культуры человека является культура его речи. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно они ведут переписку, переговоры и т.д. Имеются общие признаки речевой культуры человека: правильность речи; богатство (оригинальность) языка; краткость; ясность и точность; эмоциональность.

Следует стремиться к максимальной естественности речи, бороться против внешней красоты и ложного пафоса, обращать внимание на свою жестикоуляцию, вырабатывать свой, индивидуальный метод выступлений.

## 4.5. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Выполнение управленческих функций, взаимодействие между индивидами и социальными группами осуществляются посредством коммуникации и обмена информацией.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением следующих процедур и операций:

- получение, проверка и обработка информации;
- разработка и реализация решений;
- контроль и корректировка их выполнения;
- систематизация и хранение данных по выполненным решениям.

Основным способом реализации этой деятельности является осуществление коммуникаций (от лат. *communicatio* – буквально означает "общие" или "разделяемое всеми").

Система коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (рис. 4.1). Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями. При этом выделяются коммуникации по восходящей (мастер – начальник цеха — директор) и по нисходящей. Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями организации (торговый отдел – бухгалтерия) либо исполнителями, а также между партнерами (фирмами, ассоциациями и др.).

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, собрание руководителей подразделений предприятия можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.



Рис. 4.1. Классификация коммуникаций

Кроме того, в менеджменте коммуникации осуществляются разными методами, которые можно разделить на группы:

- познавательные (для передачи или обмена данными);
- экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках);
- убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот);



- социально-ритуальные (для обеспечения норм общения);
- несловесные (любые другие).

Коммуникации в организации выполняют следующие функции:

информативные – передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки возможных вариантов решений;

мотивационные – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;

контрольные – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

экспрессивные – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.

Эффективность указанных коммуникаций различная. Так, данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25%, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Причин недостатков в коммуникациях множество, в составе которых можно выделить: недопонимание важности общения, ошибочную установку сознания (например, безразличие), погрешности в формировании сообщения, неудачный выбор средств обратной связи и др. (рис. 4.2). Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы; зависящие от "отправителя" информации и связанные с ее "получателем". Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действием обеих сторон.

Нередко руководители недооценивают желание работников и руководителей нижнего и среднего уровней быть осведомленными о состоянии дел на предприятии. Между тем результаты исследований показывают, что в числе моральных факторов, влияющих на производительность труда, сотрудники на 2- 3-е место ставят гласность, информированность.

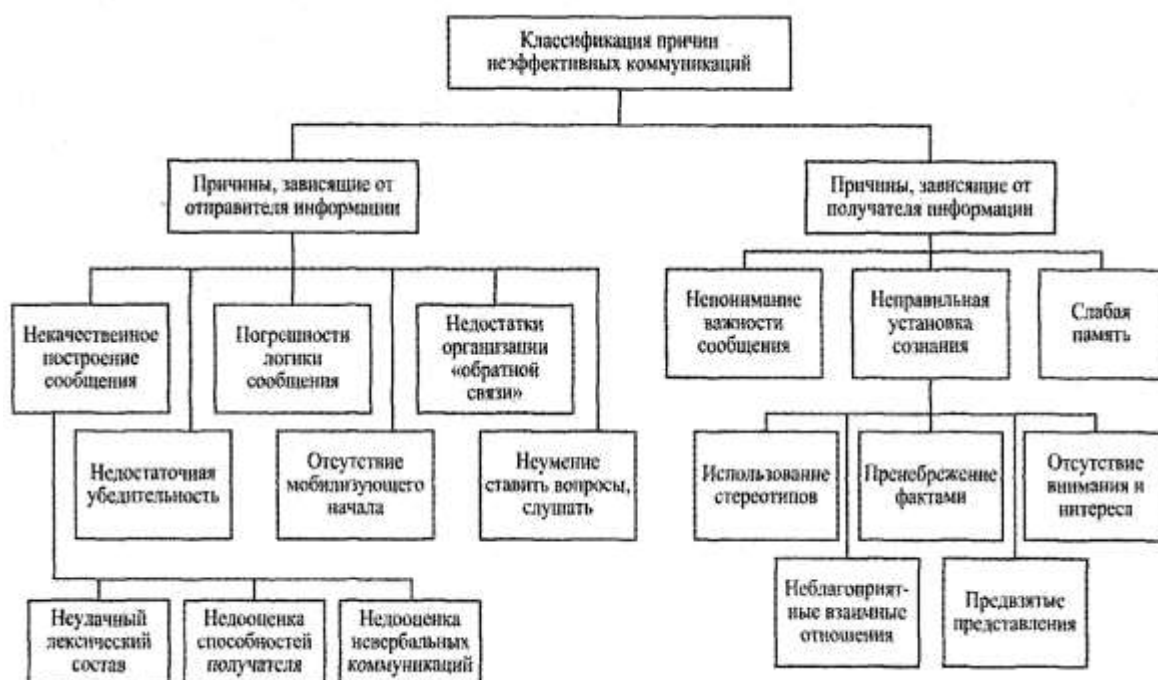


Рис. 4.2. Классификация причин неэффективности коммуникаций

Установка сознания характеризует отношение человека к происходящим событиям, окружению. Как причина низкого КПД делового общения она может проявляться в негативном отношении к поступающей информации из-за существующих стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения, снижается его результативность.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной.

Коммуникации можно рассматривать как коммуникационный процесс. При этом они отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми, как явление – представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации. Принята следующая типология коммуникаций:

- коммуникации между организацией и внешней средой;
- коммуникации между подразделениями;
- коммуникации внутри подразделений по уровням производства и управления;
- межличностные коммуникации;
- неформальные коммуникации.

Коммуникация осуществляется путем передачи предложений, мнений, намеков или ощущений в устной или другой форме (письменная форма, жесты, поза, недосказанность и т. п.) с целью получения желаемой реакции.

При коммуникации ее участники должны быть способны видеть, слышать, осязать, а также обладать определенными навыками и определенной степенью взаимного понимания.

Для управления важное значение имеет межличностная коммуникация, так как многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей. Ее следует рассматривать как процесс, состоящий из нескольких этапов.

В основном послания бывают искаженными. Это связано с наличием в процессе коммуникации шума. Его основными источниками могут быть:

- технические средства коммуникационного процесса;
- сознательные искажения;
- организационные составляющие (многоуровневость, излишний масштаб управляемости и т. д.). Так, искажение информации имеет место при ее передаче между функциональными подразделениями. При передаче информации через четыре уровня управления имеется высокая вероятность получения до 100% искажений от исходного сообщения;
- семантические помехи и неточности.

Следует также заметить, что управленческая информация передается в основном с помощью естественного языка, который обладает информационной избыточностью. Кстати, информационная избыточность русского языка оценивается в 32%, что значительно больше таковой для других европейских языков. Информационная избыточность – источник искажения сути сообщения.

Работники организации играют роль своеобразных фильтров в каналах связи. Соккрытие и искажение информации, ее селекция и фильтрация обнаруживаются буквально на каждом уровне иерархии.

Так, верхние уровни управления не желают расставаться с монополией на информацию, так как владение конфиденциальной информацией – важная привилегия и средство власти.

Начальники, которые в той или иной степени страдают комплексом неполноценности, не хотят судить о происходящем объективно, а тем более узнавать от подчиненных о своих ошибках и промахах. У руководства организации есть и другие основания бояться утечки информации – это соображения экономической безопасности и защиты от промышленного шпионажа.

Нижние уровни организации также вносят свои искажения в коммуникативные процессы. Они не хотят, чтобы начальство ведало о допущенных промахах и неудачах, тем более о тех, которые, как им кажется, они могут исправить сами.

Потеря информации в формальных коммуникационных сетях велика. По данным К. Киллена, от центра до исполнителей в среднем доходит только 20% информации, а до начальников низовых подразделений – 50%, тогда как по горизонтальным неформальным связям заинтересованные сотрудники получают до 90% сведений о состоянии дел.

Таким образом, шум в системе управления присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение передаваемого послания. Менеджеру следует максимально преодолеть имеющиеся шумы.

Последним этапом коммуникационного процесса является обратная связь при обмене участниками процесса ролями. Весь цикл повторяется, но в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Появляется возможность узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении. Обратная связь может быть выражена в иной кодовой системе, чем полученное послание. Так, часто на фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) или косвенная (повышение производительности труда).

Для осуществления процесса коммуникации используется коммуникационная сеть, т. е. соединение участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков. Данная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи формируются от начальника к подчиненным, горизонтальные – между равными по уровням индивидами или подразделениями. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и другими подчиненными. Сеть этих связей создает структуру организации. Задача организационной структуры состоит в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для разных по численности групп работников. Их называют "колесо", "звезда", "кружок", "цепочка", "вертушка" и т. д. Они оказывают существенное влияние на деятельность организаций.

Так, в сетях типа "колесо" представлена централизованная иерархия власти. Лицо, находящееся в центре "колеса", получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лидер, в большей степени оказывает влияние на других членов группы, обычно несет большую ответственность, от него больше, чем от других, зависит решение проблемы.

Весьма эффективной сетью является "кружок". Она имеет наибольшее число положительных характеристик, основана на неформальной власти в организации, и ее применение в практике управления значительно улучшает достигнутые коллективом результаты. Однако в условиях низкой дисциплины труда модель "кружок" нуждается в дополнении управляющими

формально-органическими структурами типа "звезда", "шпора", "дом", которые позволяют руководителю контролировать решение задач.

"Всеканалная" сеть имеет высокую надежность, но и более сложна с точки зрения практического воплощения. Весьма пригодна в отношении сложных проблем для выработки наилучших решений. Однако под влиянием времени или конкуренции эта модель легко становится "звездой".

Выбор той или иной модели как стиля руководства при принятии решения зависит от типа задачи, времени, отпущенного на ее решение, т. е. требует ситуационного подхода.

#### 4. 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, хотя и в организациях с устоявшейся оргкультурой она существует как бы отдельно от людей, но активно воздействует на них.

Организационная культура вырабатывается и формируется в значительной мере менеджментом организации, и прежде всего его высшим уровнем.

Понятие "организационная культура" включает три ключевых элемента:

- базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своей деятельности;
- ценности (нематериальные), которых придерживается человек в принятии и реализации решений;
- символика, посредством которой ценностные ориентации как бы передаются членам данной организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех, документы, в которых детально описаны их ценностные ориентации.

Американский ученый Э. Шайн выделил три уровня познания организационной культуры. Первый – "поверхностный", или символический, включающий видимые внешние элементы, которые можно воспринимать с помощью органов чувств человека. Второй – "подповерхностный" уровень, на котором изучаются ценности и верования членов организации, отражаемые в символах и языке. Третий уровень – "глубинный", включающий базовые, скрытые и принимаемые на веру, предположения.

Организационную культуру можно рассматривать с субъективной и объективной сторон. Первая служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стиля руководства и решения проблем. Объективная – связывается с физическими атрибутами организации – зданием, его месторасположением, мебелью и т. д.

Существует несколько типологий организационной культуры. Одна из наиболее популярных предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация. За счет этого выделены следующие типы организационной культуры.

Клановая культура. Здесь организация – весьма дружественное место работы, где у людей масса общего. При этом поощряются бригадная работа, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура. При этом организация – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Здесь поощряются инициатива, творчество и свобода.

Иерархическая, или бюрократическая, культура. Организация представляет собой весьма формализованное и структурированное место работы. Ценится поддержание сложившегося в организации порядка деятельности.

Рыночная организационная культура. Она доминирует в организациях, ориентированных на результаты. В них жестко проводится линия на поддержание конкурентоспособности организаций.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение.

Формирование организационной культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем – ее внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование организационной культуры оказывает влияние целый ряд факторов внешней и внутренней среды организации. Так, значительное влияние на данный процесс оказывает лидер организации, особенно если он является сильной личностью, а организация лишь создается. Внешнее окружение организации воздействует на элементы организационной культуры организации через деловую среду в целом, отрасли в частности, ее специфику, через особенности рынка, потребителей и т. д. Причем указанные факторы оказывают формирующее влияние на организационную культуру в течение всей жизни организации, обеспечивая, как правило, эволюционное протекание процессов.

Поддержание организационной культуры во многом зависит от ее силы, которая характеризуется:

- "толщиной" культуры (определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками);
- степенью разделяемости организационной культуры членами данной организации;
- ясностью приоритетов культуры.

Таким образом, сильные организационные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей. Слабые культуры очень раздроблены и не связаны общими целями и убеждениями.

Можно выделить основные методы поддержания организационной культуры, это:

- прием на работу и социализация работников;
- увольнение работников, отклоняющихся от проводимой культуры;
- моделирование ролей, обучение и тренинги работников;
- система наград и статусов;
- критерии подбора и продвижения по службе;

– организационная символика и обрядность (обряды продвижения, ухода, усиления статуса, разрешения конфликтов, единения).

С течением времени в организации может возникнуть необходимость изменения организационной культуры, вызванного сменой миссии организации, значительным усилением конкуренции, изменениями конъюнктуры рынка или другими причинами. Методы изменения культуры созвучны методам ее поддержания, это:

- смена объектов и предметов внимания менеджмента;
- изменение критериев стимулирования кадров;
- изменение кадровой политики;
- изменение приоритетов в программах обучения кадров;
- смена организационной символика и обрядности.

При проведении изменений организационной культуры возникают те или иные трудности. Некоторые из них порождаются сопротивлениями изменениям в организационной культуре. Дело в том, что организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры и субкультур групп, разделяющих эти компоненты культуры лишь частично, а потому ослабляющих культуру организации в целом.

Кроме того, в организации могут существовать также контркультуры, весьма упорно отвергающие то, чего организация в целом хочет достигнуть. Такие контркультуры появляются в организации тогда, когда отдельные члены организации или группы находятся в условиях, которые не могут обеспечить удовлетворения их потребностей.

Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Однако может и являться тормозом на пути достижения ее целей, особенно если для этого потребуется проведение существенных организационных изменений. Поэтому менеджмент организации должен уделять серьезное внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

#### 4.7. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Во многих трудовых коллективах периодически возникают те или иные конфликтные ситуации.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это реальная борьба между двумя или более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое.

Бытует мнение, что конфликт — это явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. В действительности конфликты могут быть функциональными, приводящими к повышению эффективности деятельности организации,

или дисфункциональными, приводящими к снижению группового сотрудничества и эффективности их деятельности. Точнее, конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции (табл. 4.1). Преобладание тех или иных функций конфликтов зависит в основном от управления ими.

Таблица 4.1

Функции (последствия) конфликтов

Позитивные	Негативные
<p>Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами.</p> <p>Большая расположенность сторон к сотрудничеству в будущем.</p> <p>Усиление чувства причастности людей к решению проблемы и облегчение его реализации.</p> <p>Выявление проблем до начала реализации решения.</p> <p>Расширение набора альтернативных вариантов решения проблемы.</p> <p>Получение новой информации об участниках и мотивах конфликта, о возможных оппонентах.</p> <p>Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом.</p> <p>Стимулирование к изменению и развитию.</p> <p>Снижение синдрома покорности у подчиненных.</p>	<p>Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте.</p> <p>Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе.</p> <p>Представление о другой группе как о враге.</p> <p>Чрезмерное увлечение конфликтом в ущерб работе.</p> <p>Придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы.</p> <p>Уменьшение или прекращение сотрудничества между участниками конфликта.</p> <p>Усиление враждебности между конфликтующими сторонами.</p> <p>Сложное восстановление деловых контактов ("шлейф конфликта").</p> <p>Усиление непродуктивной конкуренции с другими группами.</p> <p>Представление о своих целях как положительных, а целях другой стороны — как отрицательных.</p>

Существует четыре основных типа конфликтов.

Первый тип – внутриличностный конфликт. Он может принимать разные формы. Одна из наиболее распространенных его форм — это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. В ряде случаев внутриличностный конфликт, происходящий внутри индивида, по природе является конфликтом его целей или взглядов.

Второй тип – межличностный конфликт (наиболее распространенный). Руководителям часто приходится отстаивать интересы коллектива (распределение ресурсов, время использования оборудования и т. д.). Причем каждый считает, что должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему. Также может быть столкновение двух специалистов за осуществление своих проектов.

Третий тип – конфликт между личностью и группой. Например, неформальная группа устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым в эту группу. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, в этом случае может возникнуть конфликт.

Четвертый тип – межгрупповой конфликт, т. е. между группами (формальными и неформальными), а также между профсоюзом и администра-



цией. Функциональные группы нередко конфликтуют друг с другом из-за различия целей.

Конфликты на практике имеют разную продолжительность – от нескольких дней до нескольких лет. Последние подчас имеют вялотекущий характер, временами усиливающийся.

Можно выделить несколько типов конфликтов в среде непосредственно менеджеров, а именно:

- между менеджерами различного уровня управления;
- между менеджерами и группами давления на предприятии;
- между менеджерами как отдельными личностями и как представителями старшего и младшего поколения управленцев — носителей различных идеологий менеджмента;
- между менеджерами и различными организациями в обществе (профсоюзы, объединения, пресс-группы, лоббисты и т. д.).

Можно представить трудовой конфликт как процесс, совокупность последовательно проходимых стадий по развитию конфликтной ситуации (рис. 4.3).

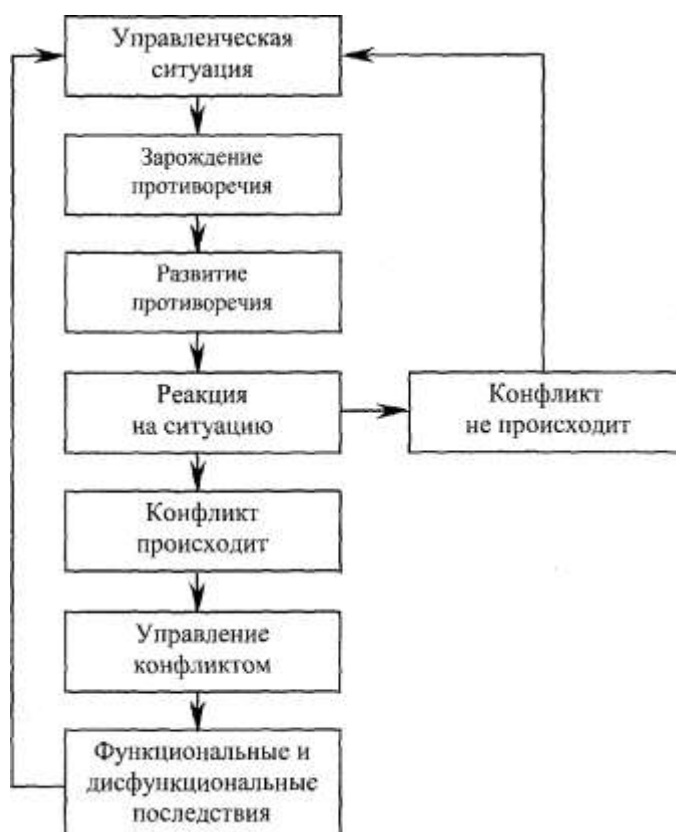


Рис. 4.3. Модель конфликта как процесса

Основными причинами конфликтов являются следующие:

1. Распределение ресурсов (материальных, товарных, продовольственных, финансовых и др.) между работниками или подразделениями, которые всегда ограничены. Руководство стремится распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами

так, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. При этом каждая группа желает получить не меньше, а больше, в результате возникает конфликт.

2. Взаимозависимость заданий. Она существует везде, где один человек или группа зависят при выполнении задачи от другого человека или группы.

3. Различия в целях. Конфликтные ситуации возникают, когда предприятие разбивается на подразделения, которые становятся все более специализированными. Они нередко сами формулируют свои цели, могут уделять достижению их больше внимания, чем достижению целей всей организации. Классическим примером такого конфликта является конфликт между маркетинговой службой и службой сбыта компании, функции которых пересекаются. Дело в том, что служба сбыта в большей степени ориентирована на заключение сделок и увеличение объема сбыта в краткосрочном периоде. Управляющие этой службой предлагают снижение цен и используют различные формы мотивации розничных торговцев с целью выполнения квартальных целевых показателей по объему сбыта. А маркетинговая служба больше ориентирована на деятельность, плоды которой могут очутиться в долгосрочной перспективе: формирование имиджа бренда, сохранение премиальных цен и т. д.

4. Различия в оценке ситуации и мнениях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему говорят.

5. Различия в представлениях, ценностях, уровне образования, манере поведения и жизненном опыте. Исследования показали, что люди с разным жизненным опытом (образование, стаж работы, возраст и социальные характеристики) не всегда достигают полного взаимопонимания. При их сотрудничестве возникают подчас конфликты.

6. Неудовлетворительная коммуникационная связь. Работники, не обладающие информацией, не могут понять ситуацию или точку зрения других, что является причиной конфликта.

7. Низкая культура поведения, общения одного или всех участников конфликта.

8. Низкие компетентность и профессионализм участника или участников конфликта.

9. Отсутствие, неконкретность или дублирование должностных инструкций сотрудников, а также положений о подразделениях.

10. Низкое качество продуктов труда – документов, управленческих решений или продукции.

11. Расхождение ролевых ожиданий и представлений сотрудника с реальной жизнью, деятельностью.

12. Отсутствие у вновь пришедшего на должность руководителя человека способностей и навыков руководящей деятельности, работы с людьми. Такой руководитель не может организовать людей. Многие его даже законные требования к подчиненным вызывают возражения, отрицательную реакцию, а подчас и конфликт.

13. Наличие устойчивых качеств личности, черт характера, предрасполагающих к столкновению с окружающими. Например, склонность настаивать на своем, нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, эгоизм и невоспитанность.

14. Непродуманные критерии оценки труда членов коллектива.

15. Плохая организация и условия труда.

16. Противоречие между образованным, прогрессивным, новаторским руководителем предприятия (подразделения), желающим многое изменить, но не умеющим еще находить подход к людям, и сотрудниками с устаревшими, консервативными взглядами, не желающими ничего менять в этой жизни.

17. Неудовлетворительное или не устраивающее определенные стороны распределение полномочий (функций) между подразделениями, между подразделениями и филиалами (представительствами) организации.

18. Ошибочное приписывание кому-либо позиции, направленной против человека. Например, человек неправильно понял собеседника и неверно истолковал все его последующие действия.

Однако объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, задевают личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, имеющихся средств защиты своих интересов, власти и целого ряда других факторов.

Имеется несколько способов определения причин и анализа конфликтов. Один из основных – метод картографии. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Работа состоит из нескольких этапов. На первом этапе проблема описывается в общих чертах. При этом важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. При этом, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками, в карту можно включить этих работников, а оставшихся работников объединить в одну группу. Можно выделить отдельно начальника подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. При этом выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участников.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для принятия более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из ситуации.

Последствия конфликтов могут быть функциональными. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли. Другое последствие конфликта состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях. Возможными и важными последствиями конфликта являются также снижение вероятности группового мышления и синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Существует несколько методов управления конфликтными ситуациями, которые подразделяются на структурные и межличностные.

Структурными методами управления конфликтами являются:

- разъяснение обязанностей и требований к работе. Каждому сотруднику и группе должно быть разъяснено, каких результатов ожидают от них, кто предоставляет и кто получает информацию, какова система полномочий и ответственности. В ряде случаев целесообразно внесение добавлений или изменений в существующие должностные инструкции сотрудников или в положения о подразделениях;

- детальное, обоснованное и закрепленное соответствующими положениями распределение полномочий (функций) между конфликтующими подразделениями, подразделениями и филиалами (представительствами) организации, а также внесение в них изменений;

– использование специальных координационных и интеграционных механизмов в отношении конфликтующих или склонных к конфликтам подразделений. Установление иерархии полномочий позволяет упорядочить взаимодействия людей. При этом важную роль играют службы, осуществляющие связь между функциональными группами (целевые группы, совещания), отделами, сотрудниками;

– установление общеорганизационных комплексных целей. Для осуществления этих целей требуются совместные усилия двух или более сотрудников либо отделов. Так, если три сектора торгового отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для отдела в целом. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для предприятия в целом должно способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, необходимые для достижения целей предприятия, а не только его подразделений;

– выработка механизма поддержания определенного равновесия, баланса между подразделениями, функции которых пересекаются, но объединение которых нецелесообразно или невозможно;

– в "разведение" частей организации – подразделений, сотрудников как участников конфликта ("разведение" по ресурсам, целям, средствам) или снижение их взаимозависимости;

– изменение организационной структуры управления предприятием, разделение или слияние подразделений в целях разрешения конфликтной ситуации. В первом случае это может быть связано с необходимостью развести двух ценных сотрудников, один из которых возглавляет данное подразделение, в другом – произвести сокращение конфликтного руководителя подразделения, подчас парализующего работу предприятия;

– использование системы вознаграждения. Сотрудники и подразделения, которые вносят вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам и стараются подойти к решению проблем комплексно, должны вознаграждаться. В то же время система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

К межличностным методам управления конфликтами относятся:

– метод уклонения. Руководитель старается не замечать ситуацию, которая провоцирует возникновение конфликта, не вступать в обсуждение вопроса, чреватого разногласием и, возможно, порчей, нарушением с кем-либо отношений. Между тем проблема остается и не находит разрешения;

– метод сглаживания. Руководитель старается сгладить, свести на нет конфликтную ситуацию, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом методе часто забывают про проблему, лежащую в основе конфликта, а она остается. Эмоции не проявляются, но накапливаются. Растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв;

– метод убеждения. Руководитель убеждает противоположную сторону в неправоте, глубоко аргументируя свою позицию, призывает к необходимости принятия в данном случае его позиции;

– метод принуждения. Руководитель, для того чтобы заставить принять свою точку зрения, использует власть. Недостатками этого метода являются: подавление инициативы подчиненных, возникновение вероятности того, что не будут учтены все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения;

– метод компромисса. Состоит в нахождении промежуточного, компромиссного варианта решения проблемы, в целом устраивающего обе стороны. Этот метод высоко ценится в управленческих ситуациях, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование его на ранней стадии конфликта, возникшего в связи с наличием важной проблемы, может помешать поиску решения проблемы;

– метод решения проблемы. Руководитель, который пользуется этим методом, старается найти наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации. Исследования подтвердили высокую эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Методы управления конфликтами могут иметь разный характер:

- индивидуальные (личностный подход);
- официальные (в рамках разработанных инструкций, положений);
- социальные (с учетом социального положения групп);
- юридические (действия в рамках закона).

В управлении конфликтными ситуациями менеджерам рекомендуется идти по пути организованного внесения изменений в ценностные ориентации организации (нормы поведения), разрабатывать механизмы учета различных интересов, вводить процедуры для выработки единства во взглядах (вести переговоры с группами, использовать методы убеждения, проводить консультации, идти на уступки) и т. д.

При этом менеджерам не следует ограничиваться изучением, выслушиванием мнения лишь одной стороны, участвующей в конфликте, и на основе этого делать выводы и принимать решение. Необходимо изучить доводы и аргументы обеих сторон.

Следует заметить, что важнейшим условием бесконфликтного взаимодействия является умение встать на позицию другого человека, взглянуть на возникшую проблему его глазами. Очевидно, в этом состоит поразительная психологическая интуиция гениальных руководителей, организаторов, бизнесменов, политиков и воспитателей, их умение с первого взгляда и первых слов понять человека и его желания. Это необходимо учитывать как менеджерам, так и всем сотрудникам организации.

Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы. Значительная роль в их преодолении принадлежит менеджерам.

Однако не менее важная задача менеджеров состоит в том, чтобы упреждать возможные и зарождающиеся конфликтные ситуации, своевременно реагировать на них, разрешать их, в отдельных случаях поощрять возникновение таких ситуаций и управлять ими для разрешения проблем.

#### 4.8. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССАМИ

Стресс (от англ. stress – давление, напряжение) – термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Согласно теории стрессов Г. Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности человеческой психики, вызванное большим или меньшим несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы.

Стресс есть везде – и в частной жизни, и в каждой профессии. Но он проистекает не столько от труда как такового, сколько из условий или обстоятельств, при которых выполняется та или иная работа, от ощущения безвыходности в стрессовой ситуации.

Менеджер постоянно находится в состоянии нервного напряжения. Согласно исследованиям психологов частота возникновения стрессовых ситуаций в его деятельности составляет примерно 6-7 баллов по десятибалльной шкале. В современной жизни стрессы стали бедой очень и очень многих.

Исследования показывают, что стресс вызывает в организме нежелательные сдвиги, которые ведут к изменениям в психике: люди отказываются от активной деятельности, уходят в себя. Такое поведение усугубляет их физиологическое состояние.

Однако организму вреден не сам по себе стресс, а его чрезмерная интенсивность. Вредоносность воздействий отмечается только при чрезмерном напряжении. В этом случае говорят о дистрессе, который несет человеку всякие неприятности.

Вместе с тем стресс во многом даже полезен. Реакция на стресс во многих случаях заставляет человека работать эффективнее, предпринимать большие усилия, направленные на достижение поставленной цели, т. е. преодолевать его. Пассивность же может обернуться такими расстройствами, как гипертония, сердечные приступы, нарушения психики и т. д.

Таким образом, стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность, вплоть до ее полной дезорганизации. Однако граница между стрессом и дистрессом очень подвижна, она зависит от многих факторов, среди которых главным является эмоциональная устойчивость человека.

Стрессы, которые имеют отношение к руководителям, характеризуются чрезмерным психическим или физиологическим напряжением.

Факторами физиологического стресса являются: чрезмерная физическая нагрузка, голод, шум, высокая или низкая температура, огонь, травма, болевые стимулы, операция, беспорядки, затрудненное дыхание, собственная болезнь. Физиологические проявления его – язвы, гипертония, мигрень, боль в спине, артрит, астма, боли в сердце.

Психический стресс может быть двух видов: эмоциональный и информационный.

Первый возникает в ситуациях производственных неурядиц, опасений, тревог и т. д. Этот стресс вызывают: ситуации угрозы, опасности, обиды, грубость, зависть, несправедливость, борьба за власть, неоправдавшиеся надежды, плохое обслуживание, денежные проблемы, вынужденное ожидание, увольнение с работы, трудности с начальством, условия труда, ожидаемое повышение, финансовые трудности, получение значительного кредита, строительство собственного дома и многое другое. Такие стрессы вызываются, как правило, не каким-нибудь одним раздражителем, а серией мелких постоянных волнений. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к общению.

Для менеджеров наиболее характерным является информационный стресс, который возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, с потоком информации, не успевает принимать решения при высокой степени ответственности за их последствия.

Причины стресса в работе менеджеров таковы.

1. В бизнесе любое начинание – это всегда риск и работа в условиях повышенного нервного напряжения, что не проходит бесследно.

2. "Ловушка богатства". Порой бизнесмена охватывает азарт: прибыль – любой ценой. Работа ради работы.

3. Боязнь (страх) потери – семьи, имущества, денег. Заработав деньги, они зарабатывают страх, живут в состоянии вечного стресса.

4. "Болезни разрушенных идеалов". Утрата ценностей и идеалов является нередко причиной заболеваний, приводит к тяжелым последствиям – угасанию, заканчивающемуся смертью, к неконтролируемой агрессии, к борьбе как способу существования. Чапде это болезни пожилых.

5. "Работоголизм", при котором теряется контакт с близкими, с собой, собственное прошлое становится чужим.

6. "Деловой сумбур" – крайний беспорядок в работе. Такие люди постоянно нервничают, не находя нужные им вещи, паникуют, вспоминая вдруг о несделанном, хватаются то за одно, то за другое, хронически опаздывают.

Существует весьма большое количество факторов, способствующих возникновению стрессов. Их можно условно разделить на три группы.

Внешние факторы. К ним относятся, например, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, рост безработицы и т.п.

Факторы, зависящие от организации. Среди них выделяют: характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, степень ответственности, условия труда и т. п.), нечеткое распределение ролей и функций работников, неблагоприятные взаимоотношения и психологический климат в коллективе, определенная организационная структура (например, двойное



подчинение), стиль управления, связанный с неоправданным систематическим давлением, угрозами и т. п.

Факторы, связанные с самим человеком (особенности нервной системы, личные проблемы и т. п.).

Большое значение для характеристики стресса имеет также определение степени напряженности. Для этих целей можно пользоваться методикой американских исследователей Томаса Холмса и Ричарда Рея. Они доказали, что каждый человек носит в себе вполне конкретный заряд стресса, и, когда этот заряд достигает критической силы, человек умирает. Данные ученые выявили целый ряд факторов, которые по степени их воздействия выразили в баллах. Если в течение полугода человек набирает до 200-300 баллов, то он подбирается к грани потрясения, а если к 700, то и к более серьезному исходу.

Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности. Данная шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизнедеятельности человека. При этом практически не учитывается характер изменений (положительный или отрицательный). Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами.

По степени устойчивости к стрессам все люди подразделяются на специфические типы, а именно: тип "А" и тип "Б".

Тип "А" характеризуется тем, что испытывает постоянное стремление быть впереди; непременно хочет достичь своей цели; чувствует потребность соревноваться и одерживать верх; всегда занят сразу многими делами; обычно спешит; стремится форсировать дела; находится в состоянии сильного беспокойства. Такой человек относится к коронарному типу, он очень сильно подвержен стрессу.

Тип "Б" прямо противоположный типу "А". Стрессы на него влияют меньше.

Следует также заметить, что люди с теми или иными соционическими темпераментами в разной степени подвержены стрессам в такой последовательности (по мере возрастания подверженности стрессам):

- флегматики;
- сангвиники;
- холерики;
- меланхолики.

Управление стрессами требует выявления актуальных для конкретного человека стрессоров, т. е. неблагоприятных факторов, вызывающих состояния напряжения – стрессов. Для этих целей служат перечни стрессоров, один из них представлен ниже:

- высокая напряженность труда;
- нехватка времени;
- неблагоприятные гигиенические факторы;
- монотонность труда;

- отсутствие творчества;
- вынужденная бездеятельность;
- несогласованность планов;
- неудовлетворенность правами и обязанностями;
- длительное пребывание на работе;
- неудовлетворенность трудом;
- ощущение своей бесполезности;
- бремя ответственности;
- неблагоприятные ситуации на работе;
- тревога о должностном продвижении;
- конфликты с сотрудниками;
- неблагоприятная атмосфера в семье;
- волнение в связи с перемещениями;
- неприятности с родственниками;
- неудовлетворенность должностью;
- трудности взаимоотношений с руководством;
- раздвоенность между семьей и работой;
- плохое самочувствие;
- неинтересная работа.

Со временем под влиянием прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается "своя" группа сигналов, свидетельствующих о наличии стрессового состояния:

- кратковременные сигналы (раздражительность, усиленная тяга к курению, "говорливость", периодические боли в затылке, изжога, икота);
- долговременные сигналы (длительные боли в какой-то области головы, сердца, депрессия, полная потеря аппетита, затухание жизненного тонуса, лихорадочный блеск в глазах).

Управление стрессами предполагает применение методов профилактики стресса. Наиболее распространенным средством является отдых (но не ничегонеделание). Важным средством является применение упражнений по созданию и поддержанию мажорного настроения. Для этого следует приучить себя включать психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Начать с подъема и утренних процедур. Прodelьвать некоторые упражнения в течение дня. Данные специальные упражнения можно разделить на следующие группы:

- утренняя физзарядка;
- дыхательная гимнастика;
- микропаузы.

Профилактика и нахождение путей преодоления стрессов должны осуществляться как на уровне организации, так и на уровне индивида. На первом уровне – за счет правильного подбора и расстановки кадров, постановки конкретных и выполнимых задач, верного проектирования работ, взаимодействия с членами коллектива и группового принятия решений, а также реализации программы оздоровления работников.

На уровне индивида справиться со стрессом можно, если:

- научиться планировать свою жизнь;
- правильно соотносить свои возможности и потребности;
- иногда отвлекаться от жизненных проблем и находить для себя приятные, интересные занятия;
- избегать критики других и стараться хвалить людей за те качества, которые вы в них цените;
- научиться понимать, прощать и принимать других;
- стараться избегать ненужной конкуренции;
- регулярно выполнять физические упражнения;
- овладевать методами снятия психического напряжения.

В настоящее время специалистами в области психологии разработано огромное количество тестов, анкет, которые могут помочь человеку определить уровень раздраженности, возможности нервного срыва, угрозы стресса.

Специалисты по преодолению последствий стрессов рекомендуют:

- использовать физические упражнения, заряжающие организм бодростью и энергией;
- в каждом виде достижений есть своя вершина, поэтому следует стремиться к ней и довольствоваться этим;
- постоянно сосредоточивать внимание на светлых сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить ваше состояние;
- если предстоит удручающе неприятное дело, не откладывать его;
- не забывать, что нет рецепта успеха, пригодного для всех;
- возможен и такой подход к сложившейся ситуации: я не принимаю общество, в котором живу, однако не воюю с ним, а отгораживаюсь от него или учусь реализовывать свои жизненные программы в этих условиях;
- "профилактика радостью". Предполагается овладение тренингом самовнушения радости дня, выполняемой работы;
- разработать систему приоритетов в своей работе;
- научиться говорить "нет", когда нет больше сил для дальнейшей работы;
- наладить хорошие отношения с руководителем;
- не занимать обвинительно-агрессивной позиции.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какие существуют теории поведения личности в организации?
2. Что такое «мотивация» и «стимулирование» труда?
3. Каким образом может менеджер стимулировать работников?
4. Что такое «этика» деловых отношений? Что такое «деловой этикет»?
5. Что включает организационная культура?
6. Какие виды коммуникаций существуют?
7. Каковы причины трудовых конфликтов?
8. Какие существуют методы управления конфликтами в организациях?
9. Каковы виды и причины коммуникационных шумов?
10. Что такое «стресс»? Каким образом можно управлять стрессами?

## 5. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Оценка деятельности службы управления персоналом* и ее подразделений – это систематизированный, планомерно организованный процесс, направленный на измерение результатов их деятельности, затрат на эту деятельность, а также на соотнесение их с итогами деятельности организации.

Данная оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации.

При этом результаты оценки служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина и др.

Оценка деятельности службы управления персоналом предполагает, прежде всего, исчисление результатов этой деятельности. Это, к примеру, количество работников, прошедших обучение, количество подобранных на определенные должности работников и т.д.

Оценка деятельности служб управления персоналом предполагает и обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления персоналом. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, в общих расходах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы.

Однако более объективную характеристику деятельности службы управления персоналом дают показатели эффективности деятельности данной службы (табл.5.1).

Это, прежде всего *показатели собственно экономической эффективности деятельности службы управления персоналом*. Особое место в этой группе показателей занимают показатели, характеризующие эффективность реализации кадровых программ и кадровых мероприятий. В частности, средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

$$\text{Затраты на нового работника} = \frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество отобранных лиц}}$$

$$\text{Затраты на обучение работника} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучающихся}}$$

## Показатели эффективности деятельности службы управления персоналом

Показатели собственно экономической эффективности	<p>Соотнесение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированными кадрами, и полученных результатов деятельности.</p> <p>Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом.</p> <p>Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>
Показатели степени соответствия	<p>Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава).</p> <p>Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)</p>
Показатели степени удовлетворенности работников	<p>Степень удовлетворенности работой в данной организации. Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом</p>
Косвенные показатели эффективности	<p>Текучесть кадров. Уровень абсентеизма. Производительность труда. Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.). Количество жалоб работников. Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>

При оценке эффективности отдельных кадровых программ и мероприятий определяется воздействие этих программ (мероприятий) на результативность деятельности работников и организации.

Так, установлено, что мероприятия по обучению и повышению квалификации кадров дают: рост производительности труда, общий рост объема выпуска продукции (услуг) и ее качества, экономию материалов, стабилизацию трудового коллектива; снижение условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; высвобождение специалистов от несвойственных функций.

Мероприятия по совершенствованию процедуры найма дают: снижение текучести кадров, стабилизацию коллектива.

Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации дают: экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений, увеличение выпуска продукции в расчете на одного управленца, рост качества выполняемых функций, снижение условно-постоянных расходов.

Мероприятия по оценке работ и работников дают: рост производительности труда работающих за счет эффективного контроля над их работой; сокращение численности занятых; рост качества работ; четкое закрепление обязанностей за определенными работниками.

Оценку эффективности обучения персонала можно осуществлять по методике американской компании «Хониуэл». Согласно данной методике, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле:

$$£ = P \times N \times M \times K - N \times Z,$$

где **P** – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

**N** – число обученных работников;

**M** – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

**K** – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

**Z** – затраты на обучение одного работника.

Следующая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно *показатели степени укомплектованности кадрового состава*, оценивается количественно – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых должностей.

*Степень удовлетворенности работников* оценивается на основе анализа мнений работников. Мнения выявляются анкетированием или интервьюированием для определения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений. Обследования могут охватывать круг вопросов, касающихся разных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда и т. д.

Обычные темы при определении удовлетворенности работников:

– отношение к рабочему месту (требования к работе, безопасность работы, режим работы, межличностные отношения, адекватность обучения и т.д.);

– отношение к системам поощрения (оплата труда, премирование, социальные льготы, профессионально-квалификационное продвижение, статус и признание);

– отношение к руководству (возможности коммуникации, стиль руководства);

- отношение к организации (общая репутация организации, взаимосвязи).

Работа подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена с помощью следующих критериев:

- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- степень сотрудничества подразделений и служб со службой управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям.

Полученные в результате выявления мнений работников данные анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны разных подразделений сравниваются, чтобы определить сравнительное положение в них .

*Косвенные критерии эффективности деятельности служб управления персоналом* - показатели текучести кадров и абсентеизма.

Следует заметить, что текучесть кадров является наиболее распространенной организационной формой подвижности кадров. К ней принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с нарушением дисциплины и пр. В связи с этим представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) – так называемая активная текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – пассивная текучесть.

Текучесть дорого обходится организации. Издержки на текучесть включают: потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества продукции и выработки работников перед их уходом из организации; потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного труда; растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий; излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала.

Вместе с тем текучесть выполняет важные позитивные функции межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений.

Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений приводит к застою в организации.

Масштабы текучести (абсолютные) измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период). Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

Следует заметить, что организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников и т.д.

Весьма важно определить мотивы текучести, которые могут быть следующими:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);

- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка) и прочие.

Рекомендуется изучать мотивы текучести с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Необходимо учитывать, что показатели текучести коррелируют с показателями абсентеизма – количеством самовольных невыходов работников на работу. Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

Кроме того, с текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство. Недовольство – это выражение в любой форме неудовлетворенности или критики со стороны работника в адрес менеджера. Жалоба – это недовольство, представленное в устной или письменной форме руководству.

Следует заметить, что жалобы и недовольство не всегда связаны с управлением персоналом. Тем не менее рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников.

Целесообразно использовать также показатели оценки деятельности непосредственно служб управления персоналом:



- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.);
- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;
- своевременность и качество оформления установленной отчетности;
- количество случаев нарушений трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в т.ч. невыполнения возложенных на них обязанностей;
- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины.

Необходимо заметить, что оценка эффективности деятельности службы управления персоналом представляет собой непростую задачу, во многом из-за отсутствия четких, полностью адаптированных к российским условиям методов оценки. В качестве наиболее приемлемых на сегодняшний день предлагаются следующие методы:

**1-й метод. Внутренние обзоры.** С помощью его можно понять и связать настроение сотрудников с успешностью организации. Исследования выявили связь между отношением сотрудников к организации и ее успешностью. При этом предполагается, что если настроение сотрудников и их отношение к компании позитивное — это заслуга службы управления персоналом (HR). Внутренние обзоры проводятся с помощью анкетирования, опросов, неформальных бесед. По результатам сравнивается отношение сотрудников к компании до и после какого-либо мероприятия по сплочению коллектива, обучению и т. п.

Так, в компании «АВВ» (Швейцария) применяется исследование эффективности управления персоналом. При этом используется опросный лист для измерения качества кадрового менеджмента, включающий разделы:

- качество выполняемой работы (насколько вы довольны работой службы по работе с персоналом);
- качество выполнения профильной деятельности (насколько вы удовлетворены восприятием профессиональных задач);
- качество продукта организации (как вы оцениваете качество продукта кадрового менеджмента компании);
- дополнительные вопросы о восприятии функций. Например, какой еще деятельности вы ждете от службы управления персоналом, или какие имеете идеи?

**2-й метод. Экспертная оценка.** Проводится собственными силами. Руководитель компании опрашивает руководителей подразделений, что они думают об эффективности работы HR-службы. Методика проста, нет необ-

ходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус – возможный субъективизм.

Экспертная оценка может осуществляться по следующему алгоритму.

На первом этапе производится построение иерархической модели показателей эффективности системы управления персоналом, которая базируется на следующих принципах:

- полнота и комплексность отражения подсистем, динамичность, оптимальность;
- преемственность;
- системность.

Модель показателей имеет 3 уровня: первый – комплексный показатель, второй – показатели по функциональным подсистемам, третий – частные показатели.

На втором этапе проводится отбор экспертов, которые должны отвечать следующим требованиям: объективность, компетентность, заинтересованность, деловитость, понимание задач экспертизы. Это могут быть менеджеры организации, научные сотрудники и т.д.

На третьем этапе производится ознакомление экспертов с целями собеседования, представление им иерархической модели показателей эффективности системы управления персоналом.

На четвертом этапе экспертами определяется значимость показателей иерархической модели на предприятии.

На пятом этапе экспертами определяются абсолютные значения показателей иерархической модели. Для этого оценивается состояние подсистем системы управления персоналом. Затем производится расчет конечных показателей с учетом значимости.

На шестом этапе экспертами делаются выводы о результатах оценки наиболее значимых показателей по уровням модели об эффективности системы управления персоналом в целом.

**3-й метод. HR-бенчмаркинг.** Бенчмаркинг – особый вид конкурентного анализа, связанный с наличием формализованного списка критериев, по которому описывались бизнес-конкуренты. В результате анализа компания может сопоставить собственные результаты деятельности с результатами деятельности конкурентов по важнейшим направлениям, понять правильность распределения ресурсов.

HR-бенчмаркинг – это исследование ключевых показателей эффективности служб управления персоналом. Оно позволяет измерить результаты в слабоизмеримой сфере – управлении человеческими ресурсами. HR-бенчмаркинг базируется на таких метриках, как затраты на оплату труда, затраты на обучение сотрудников, численность службы управления персоналом, текучесть кадров и т.д.

**4-й метод. Учет и анализ человеческих ресурсов.** При этом методе персонал рассматривается как актив и основная ценность компании, предлагается измерять такие изменения и улучшения в соответствии с бухгалтерскими принципами. Однако обычный бухгалтерский учет это никак не учи-

тывает, хотя на бизнес это оказывает существенное влияние. Минусом является то, что подход концентрируется не на эффективности HR-отдела, а на вкладе сотрудников в развитие организации.

Данный метод дает возможность производить измерения и предоставлять информацию о человеческих ресурсах менеджерам, позволяет:

- сделать процесс планирования потребностей в персонале, планирования бюджета, приобретения человеческих ресурсов более эффективным;
- облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала;
- помочь руководителю в выработке кадровой политики, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов и продвижения их.

Удержание персонала в организации напрямую связана с сохранением и увеличением ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы, т.к. вместе с ними «уходят» и сделанные в них инвестиции. Данный метод помогает сделать эффективным управление человеческими ресурсами.

**5-й метод. Аудит персонала.** Способ предполагает комплексную оценку деятельности службы управления персоналом, которая включает, во-первых, оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании), во-вторых, оценку HR-процессов, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам, в-третьих, *оценку* кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству. Обычно аудит персонала проводят внешние консультанты, что делает его объективным. Они используют: интервьюирование и анкетирование первых лиц, руководителя службы управления персоналом, ключевых специалистов, анализ документов, анализ текучести кадров и т. д. После этого консультанты предоставляют руководству рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

**6-й метод. Ключевые показатели эффективности.** Сущность данного метода заключается в построении «дерева целей» (иначе – «нормативов»), тесно увязанных с бизнес-задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника), и отслеживании выполнения каждого норматива. Это позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации. Применительно к управлению персоналом задача заключается в выделении значимых для управления персоналом показателей, тесно увязанных с бизнес-задачами компании, которые подлежат регулярному измерению. Система этих показателей включает количественные характеристики, которые помогают информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Так, в качестве основных показателей можно выбрать удовлетворенность сотрудников работой, текучесть персонала и т.д.

**7-й метод. Управление по целям.** Сущность его заключается в том, что руководители с подчиненными устанавливают цели для выполнения ра-

боты и своего развития и оценивают успех их достижениями. Таким образом, достигаются индивидуальные, групповые и организационные цели. При этом весьма важно правильно поставить цели перед каждым подразделением и сотрудником, исходя из целей организации. Деятельность каждого из них описывается несколькими приоритетными задачами. При этом цели должны быть: специфичными для организации, подразделения, сотрудника; измеримыми; достижимыми, ориентированными на результат; с четкими сроками.

Следует учитывать, что оценка выполнения целей осуществляется с помощью коэффициента результативности, который показывает степень достижения поставленных организацией целей.

**8-й метод. HR-служба как центр прибыли.** Учитывается, что данная служба по существу оказывает услуги другим отделам компании за вознаграждение, которое может соответствовать рыночным ценам на эти услуги или быть ниже. При этом данная служба рассматривается не как затратное подразделение, а как отдел, который может приносить доход. Эффективность его оценивается по прибыли, которую он получает.

**9-й метод. Показатель «отдача инвестиций».** При данном методе оцениваются кадровые проекты с точки зрения выгод для организации, которые она создает, в сравнении с расходами на них. Он применим для оценки разных видов кадровых проектов, т. ч. по обучению и развитию кадров, коучингу, консалтинговым проектам, а также для определения эффективности функционирования службы управления персоналом.

Данный метод включает следующие уровни оценки.

1. Реакция на обучение. Определяется анкетированием, при котором выясняются (субъективно) качество преподавания и методического обеспечения, достижение целей обучения.

2. Результаты обучения. Оценивается (объективно) степень усвоения новых знаний и навыков.

3. Изменение поведения в работе. Определяется путем наблюдений или анкетированием коллег или клиентов, контактирующим с обученным сотрудником. Дается оценка применению приобретенных компетенций при выполнении работы.

4. Измерение бизнес-результатов деятельности организации. При этом выявляется их связь с проведенным обучением.

5. Перевод результатов 4 уровня в материальный эквивалент. Определение разницы между полученной от программы прибылью и затратами. Для этого еще на этапе разработки выделяются показатели, которые измеряются до и после обучения. Зафиксированные изменения переводятся в денежную форму. Далее исчисляются затраты на обучение. После этого определяется ROI (возврат на инвестицию), по формуле:

Следует заметить, что в последнее время ROI стали использовать для оценки возврата на капитал, вложенный в любые HR-мероприятия.

Расчет ROI позволяет менеджерам:

– оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников;

- получить понятный и надежный инструмент определения результативности HR- мероприятий;
- сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат компании;
- получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

Вместе с тем данный метод имеет ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ и затраты зачастую удастся лишь приблизительно, а иногда и вовсе не получается, так как имеет место влияние внутренних и внешних факторов. Поэтому расчет лучше применять в комплексе с другими показателями. Кроме того, следует учитывать и косвенные расходы.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое оценка деятельности службы управления персоналом?
2. Каковы основные методы оценки результатов деятельности службы управления персоналом?
3. Кто должен осуществлять оценку деятельности службы управления персоналом?
4. С какой целью осуществляется оценка деятельности службы управления персоналом?
5. Каковы основные показатели экономической эффективности деятельности службы управления персоналом?
6. Каковы косвенные показатели эффективности деятельности службы управления персоналом?
7. Что такое абсентеизм?
8. Что такое HR-маркетинг?
9. Каким образом можно оценить эффективность обучения персонала?
10. Как можно оценить работу непосредственно службы управления персоналом?
11. Что такое экспертная оценка деятельности службы управления персоналом?

## 6. АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

### 6.1. МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

**Аудит персонала – это периодически проводимая экспертиза состояния дел в организации в области управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации по использованию трудового потенциала организации и регулированию социально-трудовых отношений.** Другими словами, аудит персонала представляет собой систему консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

В странах с рыночной экономикой аудит персонала выделился из управленческого аудита в самостоятельное направление сначала в виде консалтинговой услуги, а вскоре (80-е гг. XXв.) в обязательную диагностическую процедуру, подчиняющуюся всем канонам аудита (юридическое сопровождение, методологический аппарат, кадровое обеспечение). С середины 90-х гг. консалтинговые фирмы России также стали предлагать услуги по проведению кадрового аудита. Но в большинстве случаев они имеют характер узконаправленных исследований психологических особенностей персонала, совместимости рабочих групп, мотивации персонала, наличия конфликтных ситуаций, стиля руководства и являются разовыми. Услуги слабо формализованы, не носят комплексного и долгосрочного характера, не охватывают диагностику социально-экономических показателей работы с персоналом и связь этой работы со стратегией развития организации. Данная ниша на рынке консультационных услуг достаточно свободна. Развитию кадрового аудита в России также препятствует позиция многих руководителей организаций, которые не понимают полезность и даже необходимость проведения диагностического обследования системы управления персоналом и не видят в нем важного инструмента повышения организационной эффективности.

Тем не менее, значение аудита персонала постоянно возрастает. Это объясняется рядом объективных причин:

- повышается роль кадровой службы предприятия в реализации стратегических целей и задач организации;
- увеличиваются вложения в человеческие ресурсы, что обуславливает важность проблемы их окупаемости;
- в условиях жесткой конкурентной борьбы за освоение новых рынков сбыта товаров и услуг, необходимости завоевания популярности у потребителей организации начинают все больше заботиться о создании положительного имиджа предприятия. А он складывается в том числе и из отношения организации к своим работникам, соблюдения их прав и гарантий.

Суть аудита персонала сводится к диагностике причин возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации. Аудит персонала проводится с использованием методов диагностического исследования системы управления персоналом. Его отличительные черты:

- нацеленность на общеорганизационную эффективность;
- строгая форма программы проверки, процедур и заключения;
- независимость аудитора по отношению к организации;
- профессионализм в выполнении проверки;
- достоверность;
- сопоставимость с международным правом.

**Объект аудита персонала** – система управления персоналом организации как социотехнической системы; **предмет аудита персонала** – эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

**Основной вопрос аудита персонала** в рамках управленческого аудита: каковы должны быть организационные формы субъекта предпринимательской деятельности, какое количество персонала и какого качества необходимо иметь в организации, чтобы эффективно и с наименьшими затратами реализовать выбранную стратегию?

**Цель аудита персонала** – повышение эффективности функционирования системы управления персоналом. Исходя из этого, **задачи аудита** персонала можно сформулировать следующим образом:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации;
- формирование эффективных методов управления персоналом; обеспечение эффективности их применения;
- определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;
- интегрированность элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом;
- прояснение обязанностей и ответственности службы управления персоналом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;
- повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом.

Подобно аудиту финансовой или налоговой деятельности предприятия, аудит управления персоналом имеет своей целью провести оценку и дать заключение относительно соответствия осуществляемой кадровой работы намеченным целям и задачам, выявить имеющиеся проблемы и наметить пути ее улучшения.

Для проведения аудита обычно привлекаются различные работники (табл.6.1.).

Таблица 6.1

Субъекты аудита деятельности кадровой службы предприятия

Участвующие стороны	Характеристика сторон
Внутренний аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Руководители организации</li> <li>▪ Линейные менеджеры</li> <li>▪ Все работники</li> </ul>
Внешний аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Представители профсоюзов</li> <li>▪ Сотрудники аудиторских (кадровых) агентств</li> </ul>
Самоаудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Специалисты кадровой службы предприятия</li> </ul>

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методического инструментария проведения проверки и анализа. Обычно в практике проведения аудита используются три основные группы методов:

1) *организационно-аналитические*, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации. К ним относятся показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, его производительности и оплаты и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификация, должностные инструкции, данные об издержках на найм, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д.;

2) *социально-психологические методы*, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.;

3) *экономические методы*, позволяющие оценить конкурентоспособность организации на рынке труда, эффективность функционирования служб



управления персоналом и эффективность самого аудита персонала путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами, или со средними, или лучшими в отрасли показателями.

В зависимости отряда факторов выделяют несколько типов аудита персонала (табл.6.2).

Таблица 6.2

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	Текущий Оперативный Регулярный Панельный	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени Проводится по оперативному распоряжению руководства Проводится через определенные промежутки времени Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект Включает все объекты но по одной тематике
3. Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов Аналізу подвергаются работники, выбранные по специальной методике - выборке
4. Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства Оценка производится на уровне линейных руководителей Оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов Проводится работниками самой организации

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

На *подготовительном этапе* осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На этапе **сбора информации** осуществляются: проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе **обработки и анализа информации** полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки и др.

На заключительном этапе – **этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций** – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. Параметры аудита кадровых процессов приведены в табл.6.3.

Таблица 6.3

Параметры аудита кадровых процессов

Кадровые процессы	Содержание аудита кадровых процессов
1. Формирование кадровой политики организации	1) Оценка текущего состояния кадровой политики, степени согласования ее с целями организации, стратегией ее развития. 2) Оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.
1. Планирование трудовых ресурсов	1) Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах. 2) Оценка программ с точки зрения соответствия целям, оргкультуре, перспективам развития организации.
2. Набор персонала	1) Оценка перспектив внутренних и внешних источников комплектования кадров с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития предприятия. 2) Оценка адекватности предлагаемых к использованию методов набора с точки зрения требований к персоналу, кадровой стратегии и тактике организации.
3. Отбор персонала	1) Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. 2) Анализ изменений кадрового потенциала организации.

4. Разработка системы стимулирования	1) Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям рынка труда, производительности и прибыльности организации. 2) проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения.
5. Адаптация персонала	1) Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала. 2) Формирование поля проблем, возникающих в период адаптации.
6. Обучение персонала	1) Оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах. 2) Разработка и апробация альтернативных программ.
7. Оценка трудовой деятельности	1) Оценка результативности использования методик. 2) Адаптация эффективных методик оценки.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение	1) Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. 2) Оценка результативности методов планирования карьеры. 3) Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации.
9. Подготовка руководящих кадров	1) Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. 2) Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала.
10. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия	1) Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. 2) Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). 3) Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации.

Основными инструментами сбора информации при проведении аудита персонала являются:

- интервью
- анкетные опросы и обзоры
- анализ официальных документов
- внешняя информация
- эксперименты в области управления персоналом.

В аудите персонала **интервью** – наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют аудиторам определить сферы, требующие оптимизации. Критичность работников может свидетельствовать о низком уровне удовлетворения их потребностей и о необходимости развернуть работу службы управления персоналом в эту область. Весьма информативным может быть т.н. «выходное» интервью. Интервью с увольняющимися работниками проводятся, чтобы изучить их представле-

ния об организации. Анализ данных такого интервью позволяет выявлять и осуществлять меры по предотвращению текучести. Ниже представлен образец типичных вопросов, задаваемых в таких интервью. Данное интервью проводилось службой управления персоналом до аудита; позже, в процессе аудита, эти ответы учитывались для нахождения причины неудовлетворенности служащих и других проблем управления персоналом.

### Пример

Форма Выходного интервью  
ФИО работника \_\_\_\_\_ Дата приема  
ФИО интервьюера \_\_\_\_\_ Дата интервью  
ФИО менеджера \_\_\_\_\_ Отдел

1. Соответствовали ли ваши рабочие обязанности вашим ожиданиям?

Если нет, то почему? \_\_\_\_\_

2. Каково ваше откровенное и честное мнение относительно:

- а) вашей работы?
- б) условий вашего труда?
- в) вашей компетентности в работе?
- г) обучения, обеспеченного вам компанией?
- д) вашей зарплаты?
- е) предоставляемых компанией льгот и услуг?
- ж) помощи со стороны вашего менеджера?

3. Какова главная причина вашего ухода из компании?

1. Что мы могли бы сделать, чтобы удержать вас от ухода?

2. Что могло бы быть предпринято, чтобы сделать фирму наиболее привлекательным для работы местом?

Один из наиболее объективных и экономичных методов – это проведение **опросов об отношении работников к работе**. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей. Такие опросы представляют собой, как правило, самостоятельное заполнение респондентом вопросников или анкет. Эти инструменты используются довольно часто, потому что интервью – дорогостоящая процедура и обычно используется только в отношении немногих работников. Опросы работников особенно результативны для оценки взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций. Кроме того, анкетные опросы позволяют получить более искренние ответы по сравнению с интервью.

Иногда проблемы могут быть вскрыты только после изучения **отчетов фирмы**. Изучение отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области. Обычно в ходе аудита персонала используются следующие отчеты:

**ОТЧЕТ О БЕЗОПАСНОСТИ И ЗДОРОВЬЕ** определяет различия до и после реализации программ управления персоналом, нацеленных на снижение уровня текучести и абсентеизма и показывает нарушения ТК РФ и норм здоровья.

<b>Пример</b>
<b><u>МНЕНИЕ РАБОТНИКОВ ОТНОСИТЕЛЬНО РУКОВОДИТЕЛЯ</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли у некоторых руководителей подчиненные, которые исключительно удовлетворены или не удовлетворены работой?</li> <li>• Нуждаются ли определенные руководители в обучении навыкам контроля и регулирования человеческих взаимоотношений?</li> <li>• Улучшились ли отношения, начиная с последнего (прошлого) отчета?</li> </ul>
<b><u>МНЕНИЕ РАБОТНИКОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ИХ РАБОЧИХ МЕСТ</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что является общими элементами для рабочих мест, которые порождают отрицательные отношения? Положительные отношения?</li> <li>• Можно ли скорректировать те рабочие места, которые показали недостаточное удовлетворение?</li> <li>• Можно для ли рабочих мест, по которым выявлено недостаточное удовлетворение, ввести альтернативные режимы работы (например, укороченная рабочая неделя или гибкий график)?</li> </ul>
<b><u>ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТНИКОВ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Считают ли работники, что они работают у хорошего работодателя? Или плохого?</li> <li>• Считают ли работники, что они «делают карьеру» или просто выполняют работу?</li> <li>• Чувствуют ли работники, что у них есть некоторое место, куда можно обратиться для решения их проблем, кроме их непосредственного начальника? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чувствуют ли работники себя информированными относительно достижений компании?</li> <li>• Знают ли работники то, что ожидается от них на их рабочих местах?</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворены ли работники своей зарплатой? Льготами и вознаграждениями?</li> </ul>

**ЖАЛОБЫ РАБОТНИКОВ**, в которых фиксируются сущность и причины недовольства, отсутствие ясности в области деятельности по управлению персоналом. Жалобы могут касаться рабочих мест, менеджеров, представителей профсоюза, неточностей трудового договора и пр.

**ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ**, позволяет ответить на вопросы:

- Соответствует ли уровень заработной платы условиям рынка труда?
- Понятен ли работникам принцип дополнительных выплат и льгот?
- Соответствует ли система премий и пакет дополнительных льгот местным условиям?

Аудиторская команда тщательно рассматривает методы компенсации, используемые на предприятии и, прежде всего, уровень заработной платы, систему льгот и услуг. Система дополнительных льгот также изучается с целью выяснения ее конкурентоспособности и согласованности с правительственными нормами.

**ИЗУЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ПРОГРАММ** позволяет сделать заключение относительно следующих позиций:

- Достигает ли каждая программа заявленных целей?
- Следуют ли программам и кадровой политике специалисты службы управления персоналом и линейные руководители?

Аудиторы оценивают согласованность программ в области управления персоналом друг с другом и их интегрированность в общефирменное управление, а также их выполнение.

ИЗУЧЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ / АБСЕНТИЗМА, анализ которых явно свидетельствует о благополучии либо неблагополучии организации.

– Есть ли в этом вопросе явные причины или тенденции, например, связанные с возрастом, полом, этнической и религиозной принадлежностью?

– Как эти данные сопоставимы с аналогичными данными у других работодателей?

Аудитор определяет изменения в показателях текучести и абсентеизма до и после реализации программ по управлению персоналом.

Другой инструмент получения информации аудиторами – **внешняя информация**. Исследование, ограниченное только изучением внутренних отношений в организации и отчетов, может раскрыть неблагоприятные тенденции. А внешние сопоставления дают аудиторской команде перспективу, с позиций которой могут быть оценены действия фирмы.

Значительный объем внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера. Используются официальные статистические материалы Госкомстата России и Министерства труда и социальной защиты населения России, такие как:

– статистика экономической активности населения, обследование населения по проблемам занятости

– статистика численности, заработной платы, условий труда работников — данные предприятий и организаций

– расчеты баланса трудовых ресурсов

– расчеты обобщающих показателей на основе интеграции данных из различных источников.

Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда.

Аудит персонала как и любой другой вид аудита заканчивается написанием отчета. **Аудиторский отчет – всестороннее описание действий по управлению персоналом, которое включает в себя как подчеркивание сильных сторон в работе с персоналом, так и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными.** Баланс сильных и слабых сторон в работе с персоналом, а также определение угроз и возможностей их предотвращения – цель аудиторского заключения. Чаще всего аудиторское заключение состоит из трех частей. Одна часть – для линейных менеджеров, другая – для специалистов службы управления персоналом и третья – для менеджеров управления персоналом.

**Отчет для линейных менеджеров** суммирует их цели и обязанности в области управления персоналом. Их *целями* могут быть сокращение текучести и абсентеизма, профессиональное развитие работников, продвижение квалифицированных работников. В число *обязанностей* обычно являются обучение работников, проведение оценки, мотивация работников, расстановка кадров.

В заключении также вскрываются проблемы и недостатки в области управления персоналом, нарушения кадровой политики и закона, применение неэффективных методов менеджерами, а также даются соответствующие рекомендации.

**Отчет для специалистов в области управления персоналом**, отвечающих за конкретные направления деятельности по управлению человеческими ресурсами (занятость, обучение, отбор и наем персонала, оценка и пр.), которые также нуждаются в обратной связи. Аудиторский отчет, который они получают, выделяют области хорошего и недостаточного исполнения. Например, аудитор может отметить, что много рабочих мест на предприятии не имеют квалифицированной замены. Эта информация передается менеджеру по организации обучения персонала вместе с рекомендацией увеличения числа обучающих программ, чтобы осуществить программу подготовки перспективных рабочих и менеджеров. Отчет также обеспечивает данную категорию специалистов оценкой их работы со стороны линейных менеджеров. Иногда в отчет включаются данные по другим аналогичным предприятиям для сравнительной оценки.

**Отчет для руководителя службы управления персоналом** содержит всю информацию, необходимую для улучшения работы службы управления персоналом. Кроме того, данный вид отчета содержит обобщенное мнение линейных менеджеров о работе службы управления персоналом и о необходимости корректировки целей и методов работы службы управления персоналом в рамках стратегии предприятия. Информация, содержащаяся в аудиторском заключении, помогает руководителю службы управления персоналом получить комплексное представление о содержании и качестве исполнения функции управления персоналом. Вместо решения проблем случайным образом менеджер может сосредоточиться на функциях, имеющих самый большой потенциал для увеличения вклада службы управления персоналом в результаты деятельности всей организации.

Таким образом, аудит персонала является диагностико-практической процедурой, главная цель которой – повысить эффективность управления персоналом на основе выявления кадровых проблем в организации и определения путей их решения.

## 6.2. КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

*Контроллинг персонала* – это система внутрифирменного планирования и контроля в работе с человеческими ресурсами, которая помогает преобразовать стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также

формировать основные положения по управлению сотрудниками. Он подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительного труда в организации.

Контроллинг персонала основывается прежде всего на использовании системного, процессного и ситуационного подходов к управлению персоналом современной организации.

Можно выделить задачи кадрового контроллинга:

- обеспечение постепенного перехода от классической системы управления персоналом к системе управления персоналом на принципах информационного общества;
- оптимизация системы управления персоналом в современной организации;
- получение синергетического эффекта в результате гармоничного сочетания двух весьма важных аспектов – реализации потенциала персонала организации и компетенций персонала.

Содержание кадрового контроллинга в системе управления персоналом отражено на рис.6.1.



Рис. 6.1. - Кадровый контроллинг в системе управления персоналом

Следует заметить, что кадровый контроллинг имеет сложную структуру, каждый элемент которой вносит свой вклад в получение информации, необходимой для принятия решений.

Первым элементом являются процедуры кадрового контроллинга, которые включают:

- порядок организации и функционирования кадрового контроллинга в системе управления персоналом в соответствии с детально разработанными нормативно-методическими документами;
- нормативы и планы, в которых определяется и документально закрепляется порядок функционирования системы управления персоналом современной организации;



– движение информации от момента ее зарождения до архивирования в организации;

– контролируемые параметры и объекты, к которым относятся прежде всего трудовой потенциал, процессы, функции и система управления персоналом современной организации.

Вторым элементом является среда (внутренняя и внешняя) организации, определяющая внешнее положение и внутреннюю структуру кадрового контроллинга организации.

Третьим элементом является система учета, определения, сбора, измерения, регистрации и обработки кадровой информации, передачи ее менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения.

Четвертым элементом являются субъекты управленческого контроля организации (по уровням):

- 1-й уровень – собственники;
- 2-й уровень – топ-менеджеры;
- 3-й уровень – главные специалисты;
- 4-й уровень – линейные руководители;
- 5-й уровень – специалисты внутреннего аудита, непосредственно осуществляющие контрольные функции (ревизоры, аудиторы и т. д.)

Пятый элемент – это диагностика и аудит контроллинга персонала. Первая позволяет выявить проблемы в управлении персоналом организации на основе наиболее характерных признаков или показателей. Аудит способствует защите от ошибок и злоупотреблений, упреждению возможных недостатков, устранению слабых мест.

Можно выделить этапы кадрового контроллинга:

- сбор информации и выбор контрольных показателей;
- выявление отклонений показателей от плановых;
- выявление причин отклонений и их влияния на показатели деятельности предприятия;
- предоставление информации руководству для принятия мер;
- корректировка планов и бюджетов системы управления персоналом.

Следует заметить, что современный контроллинг персонала можно классифицировать по целевым установкам (затрат, результатов, эффективности), по виду измерения (количественный и качественный), а также по объекту (стратегический, тактический и оперативный).

В современных условиях доминируют оперативный и количественный контроллинг. Он включает установление и координацию целей персонала с целями организации, текущий сбор и обработку информации для анализа и принятия тактических решений, осуществление функций контроля, анализ отклонений фактических показателей от плановых, а также подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений. С усложнением структуры взаимодействия в организациях расширяется предмет кадрового контроллинга – он выполняет функцию управления качеством управления и становится инструментом принятия решений.

Необходимо учитывать что служба (специалисты) контроллинга не занимается планированием, а осуществляет оценку возможности реализации запланированных мероприятий. Контроль за реализацией планов предполагает разработку форм и методов ведения контроля, а также определение масштаба и объема его проведения. За счет этого разрабатываются контрольные документы, в которых указываются сроки проведения мероприятий и содержание операций. При этом заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин. В процессе деятельности производится сопоставление фактических и плановых характеристик, выявляется степень достижения цели. Далее анализируются отклонения и их причины.

Следует выделить функции кадрового контроллинга в системе управления персоналом, а именно:

- диагностическая. Диагностика текущего состояния дел, тесно связанная с планированием и контролем;
- обратной связи. Фиксация и контроль хода выполнения задач, состояния дел и работы;
- координационная. Координация отдельных мероприятий в сфере управления персоналом;
- информационная. Подготовка и обработка информации для принятия управленческих решений;
- корректирующая. Исправление возникающих ситуаций, внесение корректив в принимаемые решения исходя из возникающих ситуаций;
- консультационная поддержка процесса принятия управленческих решений в системе управления персоналом организации.

Можно также представить организационную модель кадрового контроллинга, состоящую из нескольких, весьма важных функциональных компонентов и модульных блоков.

Первый блок – «Определение проблемных моментов, планирование факторных показателей функциональных компонентов интегральной эффективности» с использованием метода мозгового штурма, анализа документов, результатов социологических исследований и других.

Выполняемый при этом анализ позволяет определить состояние отдельных элементов производственной системы, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные кадровые мероприятия.

Второй блок – «Организация информационных потоков». При этом информация выступает как средство контроля за соответствием кадрового потенциала организационным целям. Основные требования, предъявляемые к контроллинговой информации- оперативность и надежность в связи с динамичностью процессов, определяющих кадровую ситуацию. Данная информация должна быть связана с производственными, финансово-экономическими и социальными параметрами системы управления организации. Кроме того, она включает количественные характеристики использования рабочей силы, результативности труда и т. д. Эту информацию делят на первично-отчетную и первично-учетную. Основным источником первой – это

документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения руководства предприятий и подразделений в отношении личного состава работников. Первично-отчетная документация – это отчеты о выполненных работах и оплате, документы подразделений, обслуживающих предприятие и т. д. Источником этой информации являются и сами работники со своим мнением, материалы социологических исследований, результаты тестирования и т. д.

Третий функциональный блок – «Сбор данных и мониторинг за интегральными показателями». Здесь производится сбор данных в соответствии с контроллинговой информацией, определяются желательные параметры в соответствии с целями и задачами организации, определяются сроки для мониторинга показателей, организуется процесс стандартизации потоков информации.

Четвертый функциональный блок – «Анализ и контроль за отклонениями показателей системы управления персоналом». При этом сопоставляются полученные результаты со сложившимися на момент контроля показателями. Данный анализ нацелен на получение исчерпывающей информации обо всех факторах функциональных компонентов организационно-экономической модели, для чего используются данные, полученные с помощью анализа информационных потоков. Компоненты организационно-экономической модели кадрового контроллинга включают как количественные, так и качественные показатели, не имеющие общих единиц измерения, поэтому для получения объективной оценки эффективности совокупность частных групп показателей приводится к интегральному измерителю.

Пятый модульный блок – «Принятие управленческих решений, повышающих эффективность организации и достижение целей».

Можно привести алгоритм построения модели кадрового контроллинга.

Первый этап – формулирование целей системы управления персоналом. Цель его – оценка уровня согласованности стратегических организационных целей с функционирующей организационной структурой и потенциалом организации. Кадровый контроллинг начинается с планирования, т. е. с определения целей, их структуризации до подразделений и сотрудников, что позволяет оценить степень взаимосвязи и взаимообусловленности достижения стратегических целей, формирование информации об интеграции целей системы управления персоналом современной организации с ее стратегическими целями. Ожидаемый результат – создание информационной основы для обоснования миссии, стратегических и тактических целей и параметров.

Второй этап – оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации. Цель его – оценить потенциальные возможности подсистем системы управления персоналом по формированию информационной базы системы управления по соответствующим параметрам. Ожидаемый результат – оценка эффективности оргструктуры управления с точки зрения результативности управляемого объекта, выявление проблем.

Третий этап – разработка организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга. Цель его – разработка нормативно-правовых основ кадрового контроллинга в организации, выбор варианта формирования системы кадрового контроллинга. Следует заметить, что эффективным адаптационным механизмом активных изменений в организации является нормативно-правовая разработка организационно-регламентирующего обеспечения кадрового контроллинга. Результатом этапа является разработка нормативной документации, позволяющая автоматизировать кадровый контроллинг.

Четвертый этап – анализ эффективности системы управления персоналом организации, степени использования ее внутренних возможностей. Цель его – оценка возможности трудового потенциала организации по его способности обеспечить достижение заявленных целей при минимальных затратах.

Пятый этап – разработка ключевых показателей эффективности кадрового контроллинга в соответствии с целями организации. Цель этапа – создать интегральную, балльную шкалу показателей. При этом адаптационным механизмом является разработка ключевых показателей эффективности системы управления персоналом совместно с представителями подразделений, ответственных за реализацию кадровой политики. Результатом этапа является комплексная оценка системы управления персоналом.

Шестой этап – мониторинг и анализ результатов. Целью этапа является анализ на основе методов социально-экономической статистики ключевых показателей эффективности системы управления персоналом. Ожидаемые результаты – создание первичной информационной базы для анализа и принятия типовых (стандартных) управленческих решений.

Седьмой этап – сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций. Кадровый мониторинг предполагает отслеживание, анализ и корректировку отклонений в структурно-функциональных параметрах системы управления персоналом. Структурно-функциональные параметры модели кадрового контроллинга в каждой из подсистем системы управления персоналом выявляют отклонения от заявленных параметров и позволяют корректировать усилия и методы достижения стратегических и тактических целей. Выработка рекомендаций в системе управления персоналом стимулирует выработку усложненных оперативно-управленческих решений, позволяет автоматизировать и стандартизировать процессы управления. Ожидаемым результатом этапа является автоматизация отчетов и результатов кадрового контроллинга для принятия управленческих решений.

Восьмой этап – оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений. Дело в том, что система будет эффективной, если способствует достижению максимального результата, определяющего цель управления при минимально необходимом расходе ресурсов, используемых при реализации этой цели. При этом результатом является достижение экономической и социальной эффективности деятельности организации.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что представляет собой аудит персонала? Какова его связь с управленческим аудитом?
2. Что является объектом, предметом и целью аудита персонала? На каких уровнях он осуществляется?
3. Назовите и охарактеризуйте основные типы и принципы аудита персонала.
4. Каковы области аудита персонала:
5. При помощи каких инструментов производится сбор информации в процессе аудита персонала?
6. Какова последовательность проведения аудита персонала? Охарактеризуйте содержание основных этапов аудита персонала.
7. Что должно содержаться в аудиторском отчете?
8. Какие преимущества получает организация, прибегающая к аудиту персонала?
9. Что такое контроллинг персонала?
10. Кто осуществляет такое контроллинг персонала?
11. Каковы основные этапы контроллинга персонала?
12. Каковы задачи кадрового контроллинга?
13. Что такое кадровый мониторинг?
14. Что такое количественный и оперативный кадровый контроллинг?
15. На каких подходах основывается кадровый контроллинг?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Воронин Б.А., Набоков В.И. Управление персоналом организации. – Екатеринбург: УрГАУ, 2013. – 252 с.
2. Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. Профессиональная ориентация в фокусе внимания государства: проблемы, противоречия, пути решения // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2016. – №9 (71). – С. 13-18
3. Александрова Н.А., Васильцова Л.И. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности // Аграрный вестник Урала. – 2016. – №5. – С.88-94
4. Александрова Н.А., Фатеева Н.Б., Серебренникова М.С. Демографические факторы формирования кадрового потенциала аграрного комплекса Свердловской области Аграрный вестник Урала. – 2016. – №4. – С.86-91
5. Бухалков М.И. Управление персоналом.: Учебник.- 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование).
6. Васильцова Л.И., Александрова Н.А., Радионова С.В., Скворцов Е.А. Экономика управления персоналом. Екатеринбург: УрГАУ, 2016. 143с.
7. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Кадровые риски в системе оценки персонала организации // Вестник УрГУПС. – 2015. – №4. – С. 72-81.
8. Васильцова Л.И., Александрова Н.А., Радионова С.В., Скворцов Е.А. Экономика управления персоналом. – Екатеринбург: УрГАУ, 2016. – 143с.
9. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с. (Высшее образование).
10. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 288 с.
11. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат).
12. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 328 с. (Высшее образование).
13. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат)
14. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник/ О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и

др.]; под ред. О.К. Миневой. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 с. (Высшее образование: Бакалавриат)

15. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 554 с.

16. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат)

17. Управление персоналом: Учебное пособие / Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2012.

18. Управление персоналом в инновационной среде / Под ред. Н.И.Шаталовой. Екатеринбург, 2015. Том Выпуск 2. – 275с.

19. Управление персоналом в инновационной среде: монография /Под ред. Н.И.Шаталовой. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 235 с.

20. Управление персоналом на производстве / под ред Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2013. – 570 с.

21. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат).

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АБСЕНТИЗМ** – невозможность для работника отчитаться в работе, которую он должен был выполнить по плану (графику): 1) уклонение от выполнения обязанностей; 2) уклонение от работы без уважительной причины (например, однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача).

**АДАПТАЦИЯ** – процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде. Осуществляется с помощью общественных организаций, должностных лиц, наставников, которые оказывают работнику систематическую помощь в повышении мастерства, производительности и качества труда. А. работника может быть психологической, профессиональной, психофизиологической, организационной.

**АДМИНИСТРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность линейных и функциональных руководителей и их заместителей на всех уровнях управления организацией; руководящий персонал организации.

**АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ** – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**АТТЕСТАЦИЯ** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

**АУДИТ ПЕРСОНАЛА** – это периодически проводимая экспертиза состояния дел в организации в области управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке..

**ВАКАНСИЯ** – это штатная должность, которая должна быть занята.

**ВЕРБОВКА ПЕРСОНАЛА** – деятельность специальных организаций или должностных лиц по найму на работу.

**ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ НАБОРА** – это все то неопределенное число людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящее время.

**ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ** – это множество людей, уже работающих в данной организации.

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ** – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия или корпоративных учебных центров с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ** – затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения и издержек, связанных с уходом работающего сотрудника.



**ВОССТАНОВЛЕНИЕ НА РАБОТЕ** – положение, когда в случае увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка, а также незаконного перевода на другую работу рабочий или служащий должен быть восстановлен на прежней работе органом, рассматривающим трудовой спор.

**ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ** – сокращение части работников, занятых в организации.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** – передача части прав, обязанностей и ответственности одних должностных лиц другим; позволяет освободить руководителя от менее сложных, рутинных дел и способствует повышению квалификации, чувства ответственности и самостоятельности сотрудников.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ** – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**ДОБРОВОЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ** направлено на повышение доступности, объема и качества предоставляемых работникам медицинской помощи, услуг на основе следующих принципов: финансирование программы добровольного медицинского страхования; обеспечение постоянного вневедомственного контроля качества медицинской помощи в целях защиты интересов и прав работников в медицинском учреждении.

**ДОБРОВОЛЬНОЕ ПЕНСИОННОЕ СТРАХОВАНИЕ** — органическая часть пенсионной системы, предполагающая в дополнение к государственному пенсионному обеспечению и обязательному пенсионному страхованию предоставление пенсий за счет накопленных добровольных взносов работодателей и застрахованных лиц.

**ДОКТРИНА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ»** – гуманитарный подход, возникший в первой половине XX в. в противовес доктрине научного менеджмента и ориентированный на гуманизацию трудовых процессов и вовлечение работников в обсуждение вопросов производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой деятельности.

**ДОКТРИНА «Х»** – этическая концепция рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

**ДОКТРИНА «У»** – этическая концепция рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации.

**ДОЛГОВРЕМЕННЫЙ РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА** – количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии и пр.

**ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ** – представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом специфики конкретной организации.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** – сумма денежных выплат работнику за выполненную им по трудовому договору работу.

**ИЕРАРХИЯ ЦЕННОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА** – ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности.

**ИЗУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ** – метод исследования, широко распространенный в кадровой работе. Основным содержанием метода являются сбор письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и их анализ (контент-анализ) посредством специально разработанных методических приемов.

**ИНТЕРВЬЮ** – наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам.

**ИНФОРМАЦИЯ О ПЕРСОНАЛЕ** – совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. И. о п. должна отвечать следующим требованиям: простота – информация предоставляется только в том объеме, который необходим в данном конкретном случае; наглядность – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное; однозначность – сведения должны быть ясными; сопоставимость; преемственность; актуальность.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников в интересах предприятия и самого работника.

**ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА** – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с соответствующими сегментами рынка рабочей силы.

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА** – 1) в широком смысле это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы; 2) в узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

**КАДРОВАЯ РАБОТА** – деятельность органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц различных уровней иерархии, направленная на реализацию кадровой политики. Составные части К. р. – формирование системы управления персоналом и ее стратегии; планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров; деловая оценка, профориентация и адаптация персонала; обучение, управление карьерой и продвижением кадров; мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала; управление нововведениями в кадровой работе, создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т. п.

**КАДРОВАЯ СЛУЖБА** – подразделение организации, выполняющее функции по привлечению, использованию и развитию личного состава.

**КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** – целенаправленная деятельность, задача которой – предоставление работающим рабочим мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и требованиями организации. К. п. должно дать ответ на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы? Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения ущерба? Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями? Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями организации? Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

**КАДРОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ** - способность рынка труда удовлетворять кадровый спрос различных субъектов.

**КАДРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ** – затраты организации в денежном выражении на персонал и его развитие. К. и. рассматриваются в передовых компаниях мира как наиболее выгодные, так как они быстро окупаются. Эффективность деятельности служб управления персоналом организации оценивают по сроку окупаемости расходов, вложенных в персонал.

**КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ** – консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами.

**КАДРОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ** (внешний или внутренний) – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

**КАДРОВЫЙ МАРКЕТИНГ** – тщательное и всестороннее изучение и прогнозирование рынка труда, кадрового спроса и предложения, организации кадровой рекламы и т.п.

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ** – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

**КАДРОВЫЙ РЕКРУТИНГ** - это деятельность специалистов в области кадрового менеджмента по поиску, подбору и отбору людей с соответствующими личностно-профессиональными качествами по заказам субъектов рынка труда.

**КАДРОВЫЙ СПРОС** – потребность работодателя в кадрах, обеспеченная необходимыми финансовыми и материальными ресурсами.

**КАДРЫ** – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или одной отрасли деятельности; все постоянные работники.

**КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ** – работники, профессиональная деятельность которых полностью связана с выполнением функций по управлению производ-

ством. В составе управленческих кадров выделяют следующие категории работников: руководители, специалисты и вспомогательный аппарат.

**КАРЬЕРА** – продвижение по служебной лестнице, достижение профессионального успеха. Как элемент внутрифирменного управления К. предполагает планомерное продвижение работника.

**КАРЬЕРА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ** – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в стенах одной организации.

**КАРЬЕРА ДЕЛОВАЯ** – поступательное продвижение личности 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. Виды К. д.: внутриорганизационная, межорганизационная, профессиональная – специализированная, профессиональная – неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, центростремительная (скрытая), ступенчатая.

**КАРЬЕРА МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ** – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной легальности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию) на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

**КАРЬЕРА СТАТУСНАЯ** – это повышение статуса работника в организации, выражаемое либо в присвоении очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за значительный вклад в развитие фирмы.

**КАРЬЕРОГРАММА** – инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. В заинтересованных организациях проводятся исследования, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

**КВАЛИФИКАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА** – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

**КОНКУРС ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ** – кадровое мероприятие, в ходе которого сравниваются между собой кандидаты на работу в одной должности и соотносятся их качества с требованиями должности.

**КОНФЛИКТ** – столкновение сторон, мнений, сил, противоположных интересов и целей субъектов социального взаимодействия. Конфликты различают по роли (функциональные и дисфункциональные); по причинам (цели, обстоятельства, культуры, спровоцированные); по уровню протекания (внутрилично-

стные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, внутриорганизационные).

**КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА** – это система внутрифирменного планирования и контроля в работе с человеческими ресурсами, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками.

**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.

**КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ** – важный элемент внутрифирменной культуры, состояние духовного единства и чувства взаимной поддержки между членами фирмы в достижении целей.

**ЛИДЕР** – личность, пользующаяся авторитетом, большим влиянием в коллективе.

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА** – управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах.

**МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ** – специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах. Менеджер по персоналу осуществляет весь цикл работ с персоналом от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

**МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ** – способы расширения знаний, развития навыков, умения, мастерства работников аппарата управления, освоения ими передового опыта в процессе практической работы при обучении в специализированных учреждениях или путем самообразования.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

**МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ** – лица, окончившие полный курс обучения и защитившие дипломный проект (работу), сдавшие государственные экзамены в высшем и среднем специальном учебном заведении и направленные на работу комиссией по персональному распределению.

**МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ** – процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения к эффективному труду.

**МОТИВЫ** – внутренние побуждения человека к действию, направленные на результаты (цель).

**НАБОР ПЕРСОНАЛА** – это создание резерва кандидатов на вакантные рабочие места за счет внешних и внутренних источников; это множество действий, которые использует предприятие для привлечения на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, необходимыми для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**НАЕМ РАБОТНИКОВ** – правовой и хозяйственный акт, в ходе которого устанавливаются правовые и организационные отношения между работником и работодателем об условиях труда и его возмещении.

**НАЗНАЧЕНИЕ** – постановление, приказ, распоряжение о зачислении кого-либо на должность, работу.

**НАСТАВНИЧЕСТВО** – форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и т. п. Наставничество имеет индивидуальную и коллективную формы.

**НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – руководитель подразделения организации, выполняющий следующие функции: участие в формировании кадровой политики организации; комплектование организации кадрами в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей сотрудников отделения, планом работы и штатным расписанием; анализ отчетов психолога по комплексному социологическому анкетированию сотрудников, социометрическому исследованию взаимодействия в трудовых коллективах, индивидуальному тестированию работников; рассмотрение заявлений и жалоб сотрудников по вопросам приема, перемещения, увольнения или неправильного трудового использования; контроль за повышением профессионального уровня сотрудников; контроль подготовки проектов приказов и распоряжений по кадровому составу и работе с персоналом, оформления необходимых документов о назначении и т.д.;

**НЕДИРЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА** – способы несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

**НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ** – несоответствие уровня знаний, умений, навыков и других качеств, которыми владеет работник, требованиям занимаемой им должности. Различают Н. профессиональную, социальную, интеллектуальную, эмоциональную, физическую и этическую.

**НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ** – непрерывная система обучения, охватывающая общеобразовательную и профессиональную школу, средние специальные и высшие учебные заведения, переподготовку и повышение квалификации кадров, самообразование. Система непрерывного образования предусматривает необходимость создания возможностей для удовлетворения потребности человека в обучении на протяжении всей его жизни в сочетании с конкретной трудовой деятельностью.

**НЕСЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕ** – событие, в результате которого застрахованный получил увечье или иное повреждение здоровья при исполнении им обязанностей по трудовому договору, как на территории страхователя, так и за ее пределами либо во время следствия к месту работы или возвращения с места работы на транспорте, предоставленном страхователем, и которое повлекло необходимость перевода застрахованного на другую работу, временную или стойкую утрату им профессиональной трудоспособности либо его смерть.

**НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА** – установление нормы затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или на выполнение определенной работы при соблюдении технологической целесообразности, экономической эффективности и необходимого качества работы.

**ОБОРОТ КАДРОВ** – численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период.

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умения разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

**ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ (ОМС)** – форма социальной защиты граждан в рыночной экономике, составная часть обязательного государственного социального страхования. Оно обеспечивает всем гражданам равные возможности в получении медицинской помощи за счет средств обязательного медицинского страхования в соответствии с базовой программой ОМС, независимо от размера фактически оплаченного страхового взноса.

**ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ПЕНСИОННОЕ СТРАХОВАНИЕ** – система создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, направленных на компенсацию гражданам заработка (выплат, вознаграждений в пользу застрахованного лица), получаемого ими до установления обязательного страхового обеспечения;

**ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ** – исполнение страховщиком своих обязательств перед застрахованным лицом при наступлении страхового случая посредством выплаты трудовой пенсии, социального пособия и т.д.;

**ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА** – всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** – совокупность верований, убеждений, ценностей и норм, поддерживающая организационные отношения людей в социальной организации. Организационная культура основана на общественно-прогрессивных правилах и нормах деятельности, включающих следующие элементы: обычаи; традиции, веру, символику; индивидуальные и групповые интересы; сложившиеся особенности поведения персонала; стиль руководства; показатели удовлетворенности работников условиями труда; уровень взаимно-

го сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией; перспективу развития.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

**ОТБОР КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ** – выбор из числа претендентов на вакантную должность наиболее подходящих работников посредством оценки деловых качеств кандидатов.

**ОТДЕЛ КАДРОВ** – функциональное подразделение организации, которое осуществляет профориентацию и ввод в должность новых работников, ведет личные дела и трудовую статистику, осуществляет оценку кадров

**ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ** – функциональное подразделение организации, которое организует и осуществляет учебно-методическое руководство производственным обучением рабочих, переподготовку и повышение квалификации руководителей, специалистов и других служащих.

**ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ** – функциональное подразделение организации, выполняющее нормирование и организацию труда, тарификацию трудовых процессов, разработку систем оплаты труда, организацию и планирование труда и заработной платы с учетом условий и режимов труда и отдыха, управление всеми видами трудовой мотивации; разработку и совершенствование системы оценки труда персонала; формирование коллективного договора и организацию контроля за ходом его выполнения; контроль за соблюдением трудового кодекса.

**ОТДЕЛ ОХРАНЫ ТРУДА И ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ** – функциональное подразделение организации, задача которого – обеспечить безопасность и здоровые условия на каждом рабочем месте. В соответствии с этой задачей отдел организует и координирует работу по охране труда в организации; контролирует соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников; совершенствует профилактическую работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда: консультирует работодателей и работников по вопросам охраны труда; анализирует данные о производственном травматизме и профессиональных заболеваниях.

**ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ** – функциональное подразделение организации, которое сосредотачивает все функции, связанные с созданием и управлением внутрифирменной социальной инфраструктурой и предоставлением работникам дополнительных социальных льгот

**ОТДЕЛ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ** – функциональное подразделение организации, которое отвечает за участие в коллективных соглашениях, разбор трудовых споров, работу по жалобам, содействие развитию связей между администрацией и работниками.

**ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – функциональное подразделение организации, в котором сосредоточена подавляющая часть функций по управлению персоналом. О. у. п. определяет потребность в работниках различ-



ных специальностей; осуществляет маркетинг персонала; составляет банки данных по всем должностям и профессиям, контролирует рациональное использование персонала; составляет все необходимые документы по приему, перемещению и увольнению работников; оформляет им все виды отпусков и больничные листы, подготавливает материалы на награждение и поощрение, на оформление и назначение пенсий, а также приказы о выплате сотрудникам всех предусмотренных соответствующими положениями вознаграждений и т. д.

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

**ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ** – процесс углубления знаний и навыков, обусловленный повышением квалификационных требований, необходимостью освоения смежных отраслей знаний или профессий, переходом на новую работу.

**ПЕРСОНАЛ** – личный состав организации, включающий всех наёмных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

**ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ, СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ** – составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но также те показатели, которых он должен добиться в расчете на продвижение по службе.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА** – мероприятия по созданию условий для эффективной реализации психофизических возможностей, умственно-квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте, по созданию творческой, здоровой психофизиологической атмосферы в организация. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы того или иного работника необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и сопоставлять их с возможностями претендента. Планирование использования персонала позволяет предъявить к нему требования, исключить профессиональные заболевания, наступление ранней инвалидности, производственный травматизм и обеспечить условия труда, достойные человека.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА** – мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке; позволяют полнее использовать собственные трудовые ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такое планирование создаст

условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника, ускоряет процесс его адаптации к изменяющимся условиям деятельности на том же самом рабочем месте.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ** – начальная ступень процесса кадрового планирования; базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей и другой информации о персонале организации, с одной стороны, а также на финансовом, инвестиционном плане, плане производства, маркетинговом, организационном плане и других разделах плана организации – с другой.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА** – целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ** – основа разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции и услуг имеет тенденцию к росту, что обусловлено отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал.

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ** – это определение целей профессионального развития сотрудников и путей, ведущих к их достижению.

**ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ** – обучение после получения основного образования с целью поддержания и совершенствования профессиональных и экономических знаний, приведения их в соответствие с новыми требованиями.

**ПОДБОР КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ** – процесс, включающий: 1) определение требований, которые предъявляет каждая должность к кандидатам на замещение; 2) установление качеств личности кандидатов; 3) отбор кандидатов, которые по своим качествам наиболее соответствуют требованиям должности; 4) назначение их на должность.

**ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА** (внутрифирменная) – действия фирмы, направленные на развития знаний и навыков работников с целью повышения их трудовой отдачи, должностного и квалификационного роста.

**ПОЖИЗНЕННЫЙ НАЕМ** – одна из форм гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях Японии. Организация нанимает работников один раз в год, весной, когда молодежь оканчивает учебные заведения. Продвижение по службе производится из числа работников своей фирмы. Работник, имеющий общий стаж работы в компании пять и более лет, как правило, не принимается на работу в другую компанию.

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – выбор и реализация фирмой средств и способов использования человеческих ресурсов.

**ПОЛНОМОЧИЯ** – официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в какой-либо сфере деятельности.

**ПОЛОВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** – это соотношение категорий персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

**ПОСОБИЕ** (англ. - benefit) – регулярная или единовременная денежная выплата, предоставляемая гражданам для оказания материальной помощи в случаях постоянной или временной утраты трудоспособности, потери работы, семьям с детьми и др.

**ПРИЕМ НА РАБОТУ** (в качестве рабочего или служащего) – заключение трудового договора между работником и администрацией предприятия.

В соответствии с Конституцией РФ запрещается какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при приеме на работу в зависимости от пола, расы, национальной принадлежности и отношения к религии.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом П. у. п. отражают требования объективно действующих экономических законов и потому являются объективными. П. у. п. являются научность, демократический централизм, плановость, единство распорядительства, отбора, подбора и расстановки кадров; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроль за исполнением решений и др.

**ПРОГРАММЫ ПОМОЩИ РАБОТНИКАМ** – программы, разрабатываемые с целью помочь работникам справиться с их личными, семейными и рабочими проблемами.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ** – это целенаправленное воздействие определённых социальных институтов на часть экономически активного населения с целью повлиять на процесс профессионального самоопределения личности и принятия решения о выборе соответствующей профессии.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ РЕКРЕАЦИЯ** – отдых с целью восстановления работником сил, морального состояния, энергии, израсходованных в процессе трудовой деятельности и необходимых для квалифицированного выполнения своих служебных обязанностей.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ** – хроническое или острое заболевание застрахованного, являющееся результатом воздействия на него вредного производственного фактора и повлекшее временную или стойкую утрату им профессиональной трудоспособности.

**ПРОФЕССИЯ** – род трудовой деятельности человека, обладающего особой подготовкой и опытом работы.

**РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ** – деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.

**РАБОТОДАТЕЛЬ** – должностное лицо, предоставляющее работу, наниматель. Руководитель государственной организации не является работодателем, так как сам относится к работающим по найму.

**РАБОЧАЯ СИЛА** – совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и которые им используются в процессе труда для создания товаров и услуг.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – зона приложения труда, определенная на основании трудовых норм.

**РАБОЧИЕ** – люди, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих. *Основные рабочие* заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. *Неосновные рабочие* связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА** – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работу с кадровым резервом. Сюда входят вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации.

**РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА** – управленческий процесс, который обеспечивает четкое определение взаимоотношений, прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления в различных сферах их деятельности; установление обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления; формирование на нормативно-правовой основе контура системы управления (определение количества уровней и звеньев, их взаимосвязей, подчиненности, количества работников на каждом уровне и по каждой функции управления, их должностных окладов и т. п.).

**РЕЗЕРВ НА ВЫДВИЖЕНИЕ** – группа работников организации, зарекомендовавших себя как способных и заслуживающих дальнейшего профессионального и должностного продвижения.

**РЕЗЮМЕ** – краткое описание личных данных, результатов профессиональной деятельности и заслуг работника.

**РЕКРУТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА** – кадровые агентства, занимающиеся поиском, отбором и наймом персонала на вакантные должности организаций-заказчиков.

**РОТАЦИЯ КАДРОВ** – процедура преднамеренного передвижения работников по горизонтали для приобретения ими большего опыта и повышения квалификации.

**РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – организатор работы кадровых подразделений.

**РЫНОК ТРУДА** – система экономических отношений между работодателями и наемными работниками по поводу купли-продажи рабочей силы.

**СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА** – совокупность методов оценки, позволяющая дать комплексную всестороннюю объективную характеристику управленческого персонала на всех стадиях его трудовой деятельности.

**СИСТЕМА СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ** – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ** – система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает в себя *подсистему линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.* Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняет руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры. *Подсистема планирования и маркетинга персонала* осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализирует кадровый потенциал, рынок труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами. *Подсистема найма и учета персонала* организует наем персонала, собеседование, оценку, отбор и прием персонала, ведет учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управления занятостью, осуществляет делопроизводство системы управления персоналом. *Подсистема трудовых отношений* анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения, управляет производственными конфликтами и стрессами, проводит социально-психологическую диагностику, контролирует соблюдение этических норм взаимоотношений, управляет взаимодействием с профсоюзами. *Подсистема условий труда* следит за соблюдением требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики, ведает охраной труда и окружающей среды, осуществляет военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц. *Подсистема развития персонала* осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-

профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. *Подсистема мотивации поведения персонала* выполняет функции управления мотивацией трудового поведения. *Подсистема социального развития* осуществляет организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физвоспитания и т.д. *Подсистема развития организационных структур управления* выполняет функции анализа сложившейся оргструктуры управления, проектирования новой. *Подсистема правового обеспечения* осуществляет правовую защиту в области трудовых отношений. *Подсистема информационного обеспечения* осуществляет информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

**СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность категорий работников по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

**СПЕЦИАЛИСТ**— лицо, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

**СПИСОЧНАЯ (ФАКТИЧЕСКАЯ) ЧИСЛЕННОСТЬ** – число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Обычно выделяют авторитарный, демократический и анархический стили руководства.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**СТРАХОВОЙ СЛУЧАЙ** – подтвержденный в установленном порядке факт повреждения здоровья застрахованного вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, который влечет возникновение обязательства страховщика осуществлять обеспечение по страхованию.

**СТРЕСС** (от англ. stress – давление, напряжение) – термин, используемый для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

**СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** – это совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку.

**СУБОРДИНАЦИЯ** – отношения, основанные на подчинении младшего по занимаемой должности старшему; складываются между руководителями и подчиненными, между структурными подразделениями аппарата управления организации разных уровней иерархии.

**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

**ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА** – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определённых результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**ТРУДОВЫЕ РЕССУРСЫ** – трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

**УПРАВЛЕНИЕ** – деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, координированием и контролем, а при необходимости и корректировкой ранее принятых решений.

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ** – 1) мероприятия, проводимые кадровой службой предприятия по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий предприятия. У. д. к. позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека; 2) действия самого индивида, начинающиеся уже при приеме на работу.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ** – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ** – 1) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом организации заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга, персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; 2) комплексная прикладная наука об эффективных формах и методах воздействия на человеческий фактор организации; стратегическое направление менеджмента организации, нацеленное на реализацию и развитие трудового потенциала организации во имя поставленных целей.

**УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ** – планирование, создание, организация функционирования, контроль и анализ деятельности систем должностного продвижения персонала на предприятии; совокупность методов оценки, подбора и расстановки всех категорий управленческого персонала в организации.

**ФИРМЫ ПО НАЙМУ РАБОТНИКОВ** – посреднические организации, выполняющие заказы организаций, нуждающихся в специалистах определенной квалификации и профиля. За определенную плату они осуществляют поиск необходимых специалистов и предлагают кандидатов организации.

**ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** – универсальный метод технико-экономического исследования функций управления, направленный на поиск путей снижения затрат и повышения качества осуществления функций управления персоналом в целях роста конкурентоспособности и эффективности функционирования организации.

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – должностное лицо, ответственное за выполнение группы однородных функций по управлению каким-либо видом деятельности.

**ХАРАКТЕРИСТИКА** – систематизированное устное или письменное описание наиболее важных, отличительных свойств и качеств личности или коллектива; обычно включает в себя изложение отношения к труду и формам общения. Характеристика как служебный документ состоит из краткого описания трудового пути личности, ее деловых, идейно-политических и нравственных качеств, ее трудовой и общественной активности.

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ** – профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде.

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ** – капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, профессиональных знаний, опыта, от размеров которого зависят трудовые возможности работников, эффективность трудовой отдачи, производительность, культура и качество труда.

**ШТАТНАЯ СТРУКТУРА** определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

**ЭТИКА** – это древняя философская наука, объектом изучения которой является мораль, ее сущность, природа, структура, функции, происхождение и развитие.

**ЯРМАРКА ВАКАНСИЙ** – периодически устраиваемый съезд представителей различных организаций с целью получения или предложения информации об имеющихся или ожидаемых вакансиях, условиях заключения контрактов рабочих и служащих, о социальных льготах и гарантиях, предоставляемых работникам.



Учебное издание

Александрова Надежда Анатольевна, Воронин Борис Александрович, Набоков Владимир Иннокентьевич, Петрова Любовь Николаевна, Фатеева Наталья Борисовна.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**