

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
(МУБиНТ)

Л. И. ГАЙНУТДИНОВА

Р. М. ГАЙНУТДИНОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

2-е издание, изменённое

Ярославль
2010

УДК 658.3(0.75.8)

ББК 65.290

Г14

Рецензент:

Е.Г. Патрушева, доктор экономических наук, профессор кафедры
управления и предпринимательства ЯрГУ им. П.Г. Демидова

Гайнутдинова, Л.И.

Г14 Управление персоналом : учебное пособие / Л.И. Гайнутдинова,
Р.М. Гайнутдинов ; Международная академия бизнеса и новых тех-
нологий (МУБиНТ). – 2-е изд., изм. – Ярославль, 2010. – 183 с.

ISBN 978-5-93002-213-1

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», и содержит анализ ключевых аспектов деятельности по управлению персоналом.

Издание может быть полезно также слушателям программы МВА, практическим работникам служб управления персоналом и кадровых служб организаций и предприятий всех форм собственности.

Публикуется в соответствии с Планом издания учебно-методических материалов Международной академии бизнеса и новых технологий (МУБиНТ) на 2010 год.

УДК 658.3(0.75.8)

ББК 65.290

ISBN 978-5-93002-213-1

© Академия МУБиНТ, 2010

© Гайнутдинова Л.И., 2010 (текст)

© Гайнутдинов Р.М., 2010 (текст)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОДХОДЫ, СТРУКТУРА, ПРОЦЕССЫ, НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5
1.1. Основные подходы к управлению персоналом.....	6
1.2. Служба управления персоналом, ее место в системе управления организацией.....	11
1.3. Основные цели и направления деятельности по управлению персоналом	16
2. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	24
2.1. Формирование кадровой политики	24
2.2. Бюджетирование.....	50
3. ПРОЦЕССЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	56
3.1. Планирование численности персонала.....	56
3.2. Анализ рынка труда	58
3.3. Организационное проектирование	67
3.4. Набор, подбор и отбор персонала.....	75
4. ПРОЦЕССЫ СТАБИЛИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	90
4.1. Адаптация персонала	90
4.2. Управление социально-психологическим климатом и корпоративной культурой.....	100
4.3. Политика в области мотивации персонала.....	106
5. ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	123
5.1. Оценка и аттестация персонала	123
5.2. Обучение и развитие персонала.....	154
5.3. Планирование карьеры и работа с резервом	165
Приложение 1	
Перечень стимулирующих систем в организации.....	172
Приложение 2	
Кластер компетенций: управленческая деятельность	176
Кластер компетенций: взаимодействие с коллегами и подчиненными.....	177
Кластер компетенций: отношение к работе, производительность труда	178
Кластер компетенций: личностные качества.....	179
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	180

ВВЕДЕНИЕ

В любом деле, которое отличается от спонтанной активности тем, что оно производится осознанно и направлено на реализацию какой-то цели, важно выделить его значение, т.е. общественный смысл и смысл индивидуальный, т.е. личностное значение для субъекта данной деятельности. Так в чем же общественное значение и личностный смысл нашей работы? Что мы задумали, для чего и для кого?

Значение:

Что? Это учебное пособие. То есть это наш труд, который, надеемся, облегчит, как минимум, процесс обучения для студентов и, как максимум, их труд в качестве действующих или будущих руководителей.

Для чего? Чтобы облегчить взаимопонимание между преподавателями и студентами (заказчиками); чтобы систематизировать теорию и практику управления персоналом, актуальную для современных организаций, что поможет специалистам и руководителям быть более эффективными в деятельности.

Для кого? Для студентов, для практикующих специалистов служб персонала (ОК), для руководителей и собственников организаций.

Смысл:

Что? Это учебное пособие. То есть это наш труд, который, как минимум, облегчит нашу преподавательскую работу и, как максимум, наш труд как консультантов и руководителей.

Для чего? В данном случае вернее – почему? Во-первых, потому что *Нужно*; во-вторых, потому что *Хочется*; в-третьих, потому что *Можем*; в-четвертых, потому что *Имеем возможность*.

Для кого? Пожалуй, для тех же, а еще для себя, для своих детей, внуков.

Что дает нам право рассчитывать на то, что эта работа будет полезна нашим студентам, коллегам и заказчикам?

Во-первых, это систематизация опыта двух профессиональных психологов и руководителей, каждый из которых шел своим путем, но опирался на общие ценности и поддержку другого.

Во-вторых, почти 60-летний (на двоих) опыт непосредственной работы в сфере управления персоналом.

В-третьих, это консалтинговый опыт по проблемам управления и, в первую очередь, по проблемам управления персоналом (региональная сетевая энергетическая компания, оптовые компании по продуктам питания, по стройматериалам, по разработке средств сигнализации и безопасности, рекламные агентства, торговые сети и т.д.).

В-четвертых, это преподавательская работа в высшей профессиональной школе и в системе послевузовского образования на протяжении более 25 лет.

1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОДХОДЫ, СТРУКТУРА, ПРОЦЕССЫ, НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Итак, начинаем экскурс в предметную область нашей работы.

В Оксфордском словаре английского языка *менеджмент* определяется как способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица¹.

Понятие «управление», по мнению одних авторов, шире понятия менеджмент, т.к. включает воздействие на систему (объект), направленное на достижение поставленной цели, в отличие от менеджмента, который является видом деятельности по руководству группами людей для достижения поставленных целей². Другими словами, если управление возможно относительно технических, военных и т.п. систем, то менеджмент подразумевает воздействие на организационные, социальные, социотехнические системы. Другие авторы подчеркивают, что менеджмент – это теория и практика управления, обеспечивающая конкурентоспособность объекта в условиях рынка. Понятие «менеджмент», в свою очередь, шире, по мнению большинства авторов, чем понятие «управление (менеджмент) персоналом».

Таким образом, выстраивается цепочка от широкого к более узкому понятию: управление – управление социальными, организационными, социотехническими системами (менеджмент) – управление (менеджмент) персоналом.

Фундамент научного менеджмента заложен трудами М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. и Л. Джилбрет, Г. Эмерсона, Э. Мейо, П. Дракера, Г. Саймона, Л. Берталани, Н. Винера, Р. Майлза и др. Их труды и школы стали базой для теоретического развития этой области человеческих знаний и практических разработок в области повышения эффективности человеческого труда. Большое влияние на развитие менеджмента как теории и практики оказала психология. Здесь надо отметить, в первую очередь, основоположников психологических теорий: это и классический психоанализ З. Фрейда, и теории личности К. Юнга, А. Адлера, Э. Фромма, Р. Кэттелла, Г. Айзенка, Б. Скиннера и др.; теория поля К. Левина, теории мотивации А. Маслоу, Ф. Херцберга и др., теория транзактного анализа Э. Берна и т.д. Свой вклад в развитие мировой теории управленческой деятельности внесли российские ученые, в ряду которых выделяются А.И. Берг, А.А. Богданов, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

«Кадры решают все» – как часто мы слышим из уст руководителей и студентов, изучающих менеджмент, эту фразу, высказанную человеком, который, по мнению историков, отнюдь не дорожил профессионалами.

¹ См.: Менеджмент организации : учебное пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 1995.

² См., например: Грушенко В.И. Менеджмент. Смоленск, 1997.

В реальной практике мы столь же часто сталкиваемся с ситуацией, когда руководители хорошо понимают, что от их подчиненных зависит, насколько успешно будут решаться задачи подразделения или организации в целом, но при этом управление человеческими ресурсами осуществляется столь непрофессионально, что рассчитывать на высокую результативность и профессионализм кадров не приходится. Более того, мы можем говорить скорее о демотивации персонала.

В этом пособии мы рассмотрим широкий спектр задач в области управления персоналом, с которыми приходится иметь дело как непосредственно руководителям, так и менеджерам по персоналу.

Управление персоналом – дело тонкое. Здесь не бывает единственно правильного решения и однозначно верного пути. Как в любой управленческой практике, искусство менеджера – выбрать наилучшее из альтернативных решений, помня о том, что их всегда более чем одно. Поэтому мы будем рассматривать здесь лишь общие модели, подходы, требования к решению кадровых проблем.

Работа с людьми – это работа с отношениями, противоречиями, мотивами и поведением. Она, безусловно, требует знания природы и закономерностей организационного поведения, а также технологии управления человеческими ресурсами. В отличие от курса «Организационного поведения» в курсе «Управления персоналом» мы будем больше говорить о стратегиях, политиках, технологиях, алгоритмах и методиках управления людьми, нежели о закономерностях и природе их поведения.

1.1. Основные подходы к управлению персоналом

В отношении подходов и концепций, разработанных в данной отрасли теории и практики, авторы предпочитают собственные классификации. Так, российский ученый в области управления Л.И. Евенко выделяет 4 основных концепции роли кадров в производстве, которые последовательно меняли друг друга³:

1) *Использование трудовых ресурсов* (основоположник – Ф. Тейлор с его научной организацией труда, а также, по мнению автора, К. Маркс). Здесь доминирует экономический подход к управлению персоналом, тесно связанный с нормированием, оплатой труда и контролем.

2) *Управление персоналом* (в основе – теория бюрократических организаций А. Файоля, М. Вебера) – управление осуществляется через административные механизмы.

3) *Управление человеческими ресурсами*, где человек рассматривается как невозобновляемый ресурс в единстве 3-х основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника (Э. Мэйо).

³ Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Бизнес-образование. 1996. № 1. С. 23–25.

4) *Управление человеком*. В соответствии с ней человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Данная концепция возникла в рамках гуманистического подхода к менеджменту. Каждая из концепций базируется на своеобразном представлении о роли кадров в производстве и механизмах управления персоналом.

Проблема управления персоналом анализируется Л.И. Евенко с точки зрения подходов к человеку как к «ресурсу» и как к «субъекту» управления (см. табл. 1).

Нельзя не заметить, что теории менеджмента вообще и теории управления персоналом в частности отличаются друг от друга именно по ответам на эти принципиальные вопросы.

Известный российский специалист А.П. Егоршин, обобщив различные подходы к управлению, предложил свою классификацию концепций управления персоналом (см. табл. 2). В ней показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а также по рассмотрению человека как ресурса или как личности в процессе производства. «Управление персоналом, – по мнению А.П. Егоршина, – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы»⁴.

В социальном управлении объект одновременно выступает и его субъектом, поскольку и в том и в другом случае речь идет о людях и группах, что определяет необходимость рассматривать субъект и объект управления как две системы (управляющую и управляемую), находящиеся в постоянном взаимодействии. «Субъект-субъектные отношения включают в себя не только отношения человека с другим человеком, но и отношение человека к самому себе, т.е. самоотношение. В свою очередь, субъект-объектные отношения – это все отношения личности к действительности, исключая отношения между людьми и самоотношение»⁵. Чаще всего управляющая подсистема (субъект управления) выступает как часть управляемой системы (объект управления) и, следовательно, функционирование субъекта управления определяется в основном особенностями объекта.

Итак, для начала попытаемся определиться с основным понятием, которое будет использоваться в нашей работе: «управление персоналом».

Почему именно управление персоналом? Чем это словосочетание отличается от других: управление человеческими ресурсами, управление трудовыми ресурсами, управление людьми, личностями?

Не вдаваясь в морфологические и логические изыскания, скажем лишь, что для нас персонал – это более точное наименование объекта, цели и принципов управления, которых мы придерживаемся.

⁴ Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 1997. С. 15.

⁵ Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. Киев : Лыбидь, 1990. С. 7.

Таблица 1

Классификация концепций управления персоналом

<i>Парадигма (подход)</i>	<i>Система 1</i>	<i>Система 2</i>		<i>Система 3</i>
	<i>Экономическая</i>	<i>Организационная</i>		<i>Гуманистическая</i>
		<i>Административная</i>	<i>Социальная</i>	
1	2	3	4	5
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации		Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Член организации – семьи
Функция менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческим существом
Содержание управления	Организация труда и зарплаты	Частичное управление «жизненным циклом» человека	Комплексное управление «жизненным циклом» человека	Самоуправление

1	2	3	4	5
Подразделение	Отдел труда и заработной платы	Кадровая служба	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Зарплата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип «заслуг»		Качество трудовой жизни
Теоретическая основа	Экономическая теория тейлоризма	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология. Философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации	Развитие управляющих. Организационное развитие	Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, рутинная технология	Средние и крупные фирмы обычных отраслей	Средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство Фундаментальная наука
Источник: Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами... С. 23–25.				

Таблица 2

Классификация концепций управления персоналом

	<i>Человек как ресурс</i>	<i>Человек как личность</i>
Экономическая система	Управление трудовыми ресурсами	Управление персоналом
Социальная система	Управление человеческими ресурсами	Социальный менеджмент
Источник: Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 1997.		

Персонал – это личности, выступающие в качестве носителей трудовых функций, индивидуальных особенностей, межличностных и ролевых отношений, объединенные в организации структурно-функциональными отношениями.

Соответственно **управление персоналом** – это управление людьми с учетом:

- качества и количества исполнения ими трудовых функций;
- индивидуальных особенностей сотрудников;
- ролевых и социально-психологических отношений в организации.

Истинное достижение в управлении персоналом – это реализация модели субъект-субъектных отношений управляющей и управляемой систем.

Если же мы говорим об управлении человеческими и трудовыми ресурсами, то, с одной стороны, мы приравниваем эти ресурсы к материальным, финансовым, информационным ресурсам, и это нормально для техноцентрического и эконоцентрического управления, но, с нашей точки зрения, обедняет возможности такого подхода.

Ресурсы – это то, что, с нашей точки зрения, имеет следующие характерные признаки:

- рыночную цену;
- показатели, на основании которых устанавливается цена;
- возможность совершать с ними обычные рыночные операции: купить, накопить, зарезервировать; и главное, почему они получили это «высокое» звание – их можно использовать для создания прибавочной стоимости.

И безусловно, управляя персоналом, мы должны владеть инструментами оценки затрат и доходности человеческих ресурсов для организации, чтобы снизить риски. С другой стороны, если мы приравниваем людей к ресурсу, в этом случае сложно представить, чтобы ресурсы могли, хотели и имели возможность стать субъектом управления.

Если же мы говорим об управлении людьми, то мы тем самым претендуем на управление личностью во всех ее проявлениях – это похоже на метафору «Большого брата», который управляет всей жизнью и берет ответственность за судьбу человека. А это опять же противоречит нашей цели в управлении персоналом. Субъект-субъектные отношения возможны только там и тогда, где и когда человек принимает ответственность за себя, свои поступки и свое будущее на себя, а не перекладывает ее на обстоятельства или дурное начальство.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами, а в недавнем прошлом и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

1.2. Служба управления персоналом, ее место в системе управления организацией

Основным структурным подразделением по управлению кадрами на крупных предприятиях по-прежнему чаще всего является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций в крупных организациях нередко создаются (воссоздаются, сохраняются) отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они чаще всего структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые также выполняют отдельные функции по управлению персоналом. Для решения социальных проблем в некоторых современных крупных организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом до сих пор имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. Так, в ходе исследования, проведенного журналом «Управление персоналом» в 2004 году, были получены следующие данные: в 70% организаций подразделения, занимающиеся кадровой работой, сохранили свое прежнее советское наименование «отдел кадров». Сами сотрудники оценивают статус кадровых служб следующим образом: 40% – как низкий, около 50% – как средний и лишь 10% – как высокий.

В настоящее время эти службы не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие, как:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Только $\frac{1}{3}$ кадровых служб, по результатам того же исследования, влияет на формирование системы мотивации и стимулирования персонала, чуть более половины принимают участие в планировании бюджета на содержание и развитие персонала. А это те аспекты организации деятельности любой компании, которые наиболее значимы и понятны для руководителей и собственников любой степени подготовки и концептуальной ориентации. Если руководитель службы персонала знает и может с цифрами на руках показать, сколько средств и почему необходимо затратить на оплату, стимулирование, подготовку и развитие персонала, а также каким образом и в какие сроки эти вложения окупятся, то любой инвестор и менеджер будет прислушиваться к его мнению.

По личному опыту авторов, статус службы на 80% определяется статусом руководителя, возглавляющего данное направление в системе управления организации. В большинстве малых и средних российских бизнес-организаций управляющий персоналом является основным, а зачастую – единственным носителем знаний и умений в этой области. Поэтому его позиция определяется тем, как он сумеет организовать управление трудовыми ресурсами и, что немаловажно, правильно позиционировать себя в организации и среди руководителей.

Именно отношения с руководителями, особенно «первой линии», и среднего звена в значительной мере определяют профессиональные успехи или неудачи на данном поприще, более чем у менеджеров других направлений. Если вас по той или иной причине невзлюбили, скорее всего,

в таком окружении вы просто не сможете работать. Выход – продемонстрировать с самого начала своей работы руководителям среднего звена, что вы с ними решаете одну и ту же задачу – повышение эффективности организации, только каждый своими средствами; что вы не собираетесь мешать им, а, наоборот, готовы помогать в решении их проблем, которых всегда – «выше крыши»; что вы в случае возникновения противоречий не собираетесь конфликтовать, не побежите жаловаться наверх, а поставитесь завязать диалог и достичь разумного компромисса. Все это надо сделать, как только вы пришли в компанию. Поэтому, как показывает наш личный опыт и в качестве руководителя отдела, и в качестве директора по персоналу, важно в первые 2–3 недели встретиться по возможности со всеми руководителями среднего звена (конечно, с каждым по отдельности) и расспросить про их заботы и проблемы. Это позволит заодно выяснить их запросы по отношению к вашей службе, да и в курс дел быстрее войти. И еще одно: никогда не проводите в жизнь кадровых решений, не посоветовавшись предварительно с теми руководителями, которых они напрямую касаются, хотя бы для виду. Иначе наживете себе врагов легко, быстро, а главное – надолго, а они всегда найдут, чем грамотно ответить.

Еще один особо важный для нас человек – тот, кто распоряжается в компании деньгами. В одних случаях (чаще всего встречается на практике) это сам генеральный. В других (реже) – финансовый директор или главный бухгалтер. Для того чтобы вызвать доверие у этих людей относительно вашей способности сокращать затраты и разумно расходовать средства, покажите, что вы способны не только тратить, но и экономить. Этим вы добьетесь уважения; научитесь составлять бюджет управления трудовыми ресурсами и введете его в систему бюджетов предприятия.

Юрист нужен вам также не только для грамотного составления документации. Очень полезно, если он время от времени выступает перед сотрудниками, как руководящими, так и рядовыми, рассказывая об их правах и обязанностях, отвечая на вопросы. Такая практика (как и вообще встречи руководства с персоналом) способствует улучшению внутреннего климата, повышению доверия работников к организации. Мы в своей практике, например, включали как обязательный элемент обучения руководителей, начиная с бригадиров и кончая начальниками цехов и отделов, занятия по трудовому и административному праву. Чем лучше разбирается руководитель в ТК, тем меньше головной боли он приносит кадровой службе, да и тем же юристам. Фактически это профилактика от судебных разбирательств, особенно в периоды существенных изменений, реструктуризации на предприятиях. Трудовые споры, те же увольнения-восстановления. Сейчас судебные прецеденты по этим вопросам встречаются все чаще. Участие юриста во всех этих разборках зачастую позволит решить дело полюбовно, ну а уж если суд – то отстоять интересы предприятия. Юрист очень полезен при обсуждении разнообразных положений, коллек-

тивного договора, соглашений, других нормативных локальных актов: без него не определишь, что предприятие обязано делать по закону, а что остается на его добрую волю. В любом случае необходимо, чтобы юрисконсульт предприятия был на вашей стороне баррикады.

Другая служба, с которой полезно дружить для «дела и души» – служба безопасности (СБ). От минимального проведения силами СБ проверок принимаемых на работу сотрудников (они называют это «пробить по базам»), по крайней мере, для ключевых должностных позиций, что делается практически в любой фирме. Максимальный уровень – это постоянный обмен информацией, включая такую, как взаимоотношения в коллективах организации, поведение отдельных работников, слухи и прочее. В своей практике мы использовали информированность сотрудников службы безопасности для проведения периодического мониторинга рынка труда и оценки состояния потенциальной текучести кадров на предприятиях удаленных от центрального офиса на 200–600 км. Существует еще один вариант взаимодействия, когда собеседования с сотрудниками при решении конфликтных ситуаций проходят при участии представителей СБ. Вообще-то не грех посоветоваться с «секьюрити» (security) и при решении других кадровых вопросов, например, при выдвижении сотрудника на более ответственную должность. Надо сказать, искусство обращения к руководителю подразделения или топ-менеджеру с просьбой, советом – это сфера коммуникационного развития менеджера по управлению персоналом, которая дает хорошие плоды.

Управляющему персоналом стоит усвоить как основную заповедь «один в поле – не воин». Управление трудовыми ресурсами – процесс сложный, проходящий через многие уровни компании и, прямо или косвенно, касающийся основных должностных лиц. Вы выступаете в этом процессе как «системный интегратор», или, проще говоря, как дирижер, объединяющий действия многих единым подходом и общей целью.

Основу концепции управления персоналом современной компании в настоящее время составляют возрастающая роль компетенций работника, знание и учет его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Ведь любая компания должна обеспечивать эффективную трудовую кооперацию людей, организованное поведение людей, от которого во многом зависит эффективность производства и благополучие ее сотрудников.

Создавшаяся в нашей стране ситуация формирования новой экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов

адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы трудовой кооперации в организации, развития и реализации потенциала работников на благо организации и общества в целом. Но осознание значимости человека в системе факторов конкурентоспособности в нашей стране, у наших топ-менеджеров и собственников в большей степени, как нам кажется, приходит не из осознания реальностей экономики, не из собственного опыта, а из знакомства с теорией и практикой западного (и японского) менеджмента, которой обучают в современных школах бизнеса. Так, например, в 1997 г. были опубликованы данные исследования Лондонской школы экономики. Ставилась задача определить, какие факторы в наибольшей степени способствуют улучшению деятельности компании. Практика управления персоналом сравнивалась с другими приемами управления, применяемыми с аналогичной целью: грамотной бизнес-стратегией, борьбой за качество, использованием усовершенствованной технологии, инвестициями в развитие. Результаты оказались следующие:

- Стратегия обеспечивает 2% изменения прибыльности компании и менее чем 3% производительности.
- Борьба за качество обеспечивает менее 1% изменения прибыльности компании и менее 1% роста производительности.
- Использование современной и сложной технологии влечет только 1% изменений производительности и 1% изменения производительности.
- Инвестиции в исследования и новые разработки изменяют производительность на 6%, изменения прибыльности составляют 8%.
- Практика HR-менеджмента изменяет производительность на 18% и прибыльность на 19%.

Не зря в США еще в эпоху менеджерской революции начала 1970-х годов был выдвинут лозунг «People Is Your Best Investment», то есть «Люди – ваше главное капиталовложение». Они поняли: *любые дела делаются все-таки не столько деньгами, сколько людьми*. Мы к этому с большим трудом и явным недоверием ко всякого рода лозунгам (уж больно это похоже на сталинский девиз «кадры решают все») постепенно также начинаем подходить, причем во многом благодаря демографическому кризису, отразившемуся на состоянии рынка труда и стоящему на пороге каждой компании.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся преимущественно на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику,

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

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, административно-хозяйственной службы и др. В нашем опыте и с нашим участием на крупных предприятиях (от 1,5 до 8 тыс. человек) происходило объединение ОК+ОТЗ+АХО, а также ОК+ОПК. Сложность возникает также при необходимости объединения в единый холдинг предприятий (и соответственно служб), имеющих разную организационную культуру. Задачи новых служб заключаются в разработке и реализации кадровой политики, унификации и стандартизации документооборота, методического инструментария и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п. Если же речь идет о небольших организациях, то здесь менеджер по персоналу (как штатная единица) появляется при численности персонала более 50 человек, а при численности от 200 человек может возникнуть служба управления персоналом. При численности работников менее 50 человек ряд функций по УП распределены между существующими единицами: кадровое делопроизводство ведет бухгалтер или помощник руководителя, а все вопросы найма и обучения чаще всего решаются с привлечением специализирующихся на них организациях (кадровые агентства, бизнес-школы и т.п.).

1.3. Основные цели и направления деятельности по управлению персоналом

Структура службы управления персоналом (СУП) во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители. А в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации данных функций. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в малых организациях функции нескольких подсистем может выполнять одно подразделение, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом. Даже в этом вопросе сталкивается мнение теоретиков и практиков. Одни (А.К. Мишин, Н.А. Третьяков) говорят, что главная цель – обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Другие (О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова) считают, что цель дирекции по персоналу (как одной из трех основных подсистем интегрированной системы управления персоналом: высшее руководство, дирекция по персоналу, линейные руководители) – разработка, внедрение и поддержание эффективных систем управления персоналом, которые позволяют реализовать стратегию, установленную руководством.

Но у топ-менеджеров и управляющих по персоналу может существовать собственное представление о месте и целях системы управления персоналом. Вице-президент одного из крупных американских банков выразил свое отношение к этой проблеме следующим образом: «Я не управляющий персоналом. Я управляющий бизнесом, ответственный за персонал». Близкую к этой позицию занимает отечественный специалист HR-менеджмента А.А. Крымов: «... управлять трудовыми ресурсами означает не делать все это самому, а именно обеспечивать решение этих задач. Причем чаще всего – чужими руками. ...Управление персоналом есть такая же, по сути, экономическая деятельность, как и все, что делается в бизнесе. И деятельность управляющего персоналом следует рассматривать с точки зрения приносимого компании дохода, так же, как работу снабженцев или торговцев»⁶.

С нашей точки зрения, *основная цель управления персоналом* – формирование и развитие высококвалифицированного и мотивированного кадрового состава, способного обеспечить эффективную реализацию планов развития организации.

Основная миссия управления персоналом:

- сделать так, чтобы сотрудник приносил фирме прибыль с удовольствием;
- служить буфером между работником и руководством с одной стороны и между людьми и производством – с другой;
- развивать необходимую корпоративную культуру;
- обеспечить соблюдение юридических аспектов трудовых отношений.

В соответствии с пониманием цели и миссии формируется система управления персоналом организации и основные направления УП-деятельности.

⁶ Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. М. : Вершина, 2006. С. 2.

По мнению А.А. Крымова⁷, наиболее важными направлениями работы по управлению трудовыми ресурсами являются:

- формирование кадровой политики компании, соответствующей этапу ее развития и рыночной ситуации;
- оценка кадрового потенциала компании, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей;
- разработка штатной структуры организации, изучение и совершенствование должностных позиций, определение функциональных обязанностей сотрудников и требований к специалистам;
- отслеживание рынка труда, определение уровней оплаты труда для различных должностных позиций по параметру «цена-качество»;
- кадровое комплектование организации, подбор персонала;
- создание и поддержание системы расстановки кадров, планирования карьеры, оценка и аттестация персонала, кадровый аудит;
- обеспечение легитимности отношений фирмы с наемными работниками и разрешение трудовых споров;
- Ведение кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с установленными стандартами; информационное обеспечение управления персоналом: ведение внутренней системы учетов и баз данных;
- организация обучения и повышения квалификации сотрудников;
- формирование благоприятного организационного климата в компании и отдельных подразделениях; проведение мероприятий, нацеленных на повышение моральной сплоченности и лояльности персонала к компании;
- разработка системы мотивации: вознаграждения, социального пакета, гарантий и компенсаций для персонала; помощь сотрудникам в решении социально-бытовых вопросов;
- обеспечение надежности персонала с точки зрения внутренней безопасности бизнеса;
- консультирование руководителей разных звеньев по вопросам управления трудовыми ресурсами.

Несколько иначе группируют основные компоненты стратегии (=системы) управления персоналом коллектив практиков, авторов книги «HR-практика. Управление персоналом как это есть на самом деле»⁸:

- профессиональный подбор, привлечение нужного персонала;
- повышение эффективности работы за счет регулярной оценки деятельности;
- создание эффективной системы мотивации и вознаграждения;

⁷ Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом... С. 14–15.

⁸ См.: HR-практика. Управление персоналом как это есть на самом деле / О. Свєргун [и др.] СПб. : Питер, 2005. С. 28.

- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала и формирование кадрового резерва;
- построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

А.К. Мишин и Н.А. Третьякова⁹ предлагают свой подход к формированию функций, направлений управления персоналом:

- ▶ формирование кадровой политики и стратегии;
- ▶ планирование потребности организации в персонале;
- ▶ поиск, привлечение, отбор и оценка персонала;
- ▶ оформление трудовых отношений;
- ▶ ознакомление с рабочим местом и условиями труда;
- ▶ содействие адаптации;
- ▶ выбор (разработка) систем оплаты труда и социальных услуг;
- ▶ развитие персонала;
- ▶ управление карьерой;
- ▶ высвобождение персонала;
- ▶ управление затратами на персонал;
- ▶ выявление социальной напряженности в коллективе и ее снятие, развитие отношений с представительными органами работников;
- ▶ работа по созданию безопасных и комфортных условий труда и соблюдению правил охраны труда.

По мнению одного из наиболее авторитетных зарубежных специалистов по управлению персоналом Гарри Десслера¹⁰, к функциям, которые необходимо выполнять при работе с персоналом, относятся следующие:

- ⇒ анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника);
- ⇒ планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу;
- ⇒ отбор кандидатов;
- ⇒ ориентация и обучение новых работников;
- ⇒ управление оплатой труда;
- ⇒ обеспечение мотивации и льгот;
- ⇒ оценка исполнения;
- ⇒ общение;
- ⇒ обучение и развитие;
- ⇒ создание у работников чувства ответственности;
- ⇒ здоровье и безопасность работников;
- ⇒ работа с жалобами и трудовые отношения.

⁹ Мишин А.К. Единая служба управления персоналом современной организации / А.К. Мишин, Н.А. Третьякова. Барнаул, 2002. С. 24.

¹⁰ Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997. С. 14.

Анализ литературы, а также собственный опыт работы и консультирования бюджетных, малых, средних и крупных коммерческих предприятий разной отраслевой принадлежности привел нас к мысли о том, что основные направления (подсистемы, функции, задачи) деятельности по управлению персоналом должны быть определены каждой из организаций в зависимости от ряда факторов (см. табл. 3).

Кроме того, как нам кажется, было бы целесообразно классифицировать многочисленные функции и виды работ служб персонала, опираясь на процессный подход. В связи с этим мы предлагаем следующую классификацию основных процессов (направлений, задач, функций, подсистем) управления персоналом (см. табл. 4).

В силу того, что обозначенные процессы имеют разную степень значимости для современных предприятий в нашем регионе, а также опираясь на собственный практический опыт, мы решили в этом издании остановиться подробнее на тех процессах управления персоналом, которые считаем приоритетными для большей части коммерческих и производственных компаний.

1. Группа процессов обеспечения функционирования службы:

- формирование кадровой политики;
- бюджетирование деятельности службы персонала.

2. Группа процессов оптимизации численности персонала:

- планирование численности персонала;
- анализ рынка труда;
- оргпроектирование;
- набор, отбор и подбор персонала.

3. Группа процессов стабилизации персонала:

- адаптация персонала;
- управление социально-психологическим климатом.

4. Группа процессов развития персонала:

- оплата и стимулирование труда;
- оценка и аттестация персонала;
- планирование карьеры и работа с резервом;
- обучение и развитие персонала.

Основные направления HR-деятельности, присутствующие в том или ином объеме в разных организациях и отражающие основные процессы управления персоналом представлены на рис. 1.

Таблица 3

Факторы, определяющие актуальность функций СУП

<i>№</i>	<i>Объективные факторы</i>	<i>№</i>	<i>Субъективные факторы</i>
1	Вид бизнеса (отрасль, продукция, услуги, потребитель...)	1	Взгляды и позиция собственника/первого лица в компании
2	Размер организации и ее структура (малое, среднее, крупное предприятие, холдинг; наличие филиалов, региональных представительств...)	2	Доминирующий в компании стиль управления
3	Организационно-правовая форма (ОАО, ЗАО, с участием иностранного капитала, ИП...)	3	Доминирующая в компании организационная (корпоративная) культура
4	Стадия жизненного цикла организации	4	Стратегия компании (ее наличие), перспективы и приоритетные цели
5	История организации	5	Видение роли и задач службы персонала со стороны руководителя/куратора
6	Положение компании на рынке продукции/услуг	6	Качественный и количественный состав службы персонала; ее прошлое и настоящий статус
7	Имидж компании на рынке труда	7	Личность руководителя службы, его авторитет, прошлый опыт, образование, квалификация, управленческий уровень
8	Уровень развития коллектива и качественный состав персонала		

Таблица 4

Основные группы функций управления персоналом

№	Наименование групп процессов	Процессы, входящие в группу
1.1.	Процессы, обеспечивающие эффективность функционирования службы персонала и ее взаимодействие с другими подразделениями компании и внешними организациями	Кадровый анализ, аудит и контроллинг персонала
1.2.		Формирование кадровой политики
1.3.		Кадровый учет и документооборот
1.4.		Сопровождение подсистемы «АСУ-кадры»
1.5.		Бюджетирование службы персонала
1.6.		Взаимодействие с инспектирующими, правоохранительными органами, военкоматами, органами социального страхования и пенсионного обеспечения...
1.7.		Локальное нормотворчество и обеспечение законности принимаемых кадровых решений
1.8.		Взаимодействие с профсоюзами, СТК
2.1.	Процессы, обеспечивающие количественное и качественное комплектование и оптимизацию численности персонала организации	Маркетинг и PR-деятельность на рынке труда
2.2.		Планирование численности персонала
2.3.		Анализ рынка труда, кадровый бенчмаркинг
2.4.		Оргпроектирование и оргразвитие
2.5.		Информирование субъектов рынка труда, профориентация учащихся, студентов и молодежи
2.6.		Набор, отбор и подбор персонала
2.7.		Увольнения, перевод на сокращенный рабочий день (неделю), сокращения
3.1.	Процессы, обеспечивающие стабилизацию и закрепление персонала в организации	Адаптация персонала
3.2.		Социальные программы и программы повышения лояльности персонала к организации
3.3.		Управление социально-психологическим климатом, конфликтами, уровнем удовлетворенности трудом
3.4.		Организация и условия труда; охрана труда и ТБ
3.5.		Управление трудовой и исполнительской дисциплиной
4.1.	Процессы, обеспечивающие развитие персонала и рост производительности труда	Оплата и стимулирование труда
4.2.		Оценка и аттестация персонала
4.3.		Планирование карьеры и работа с резервом
4.4.		Обучение и развитие персонала

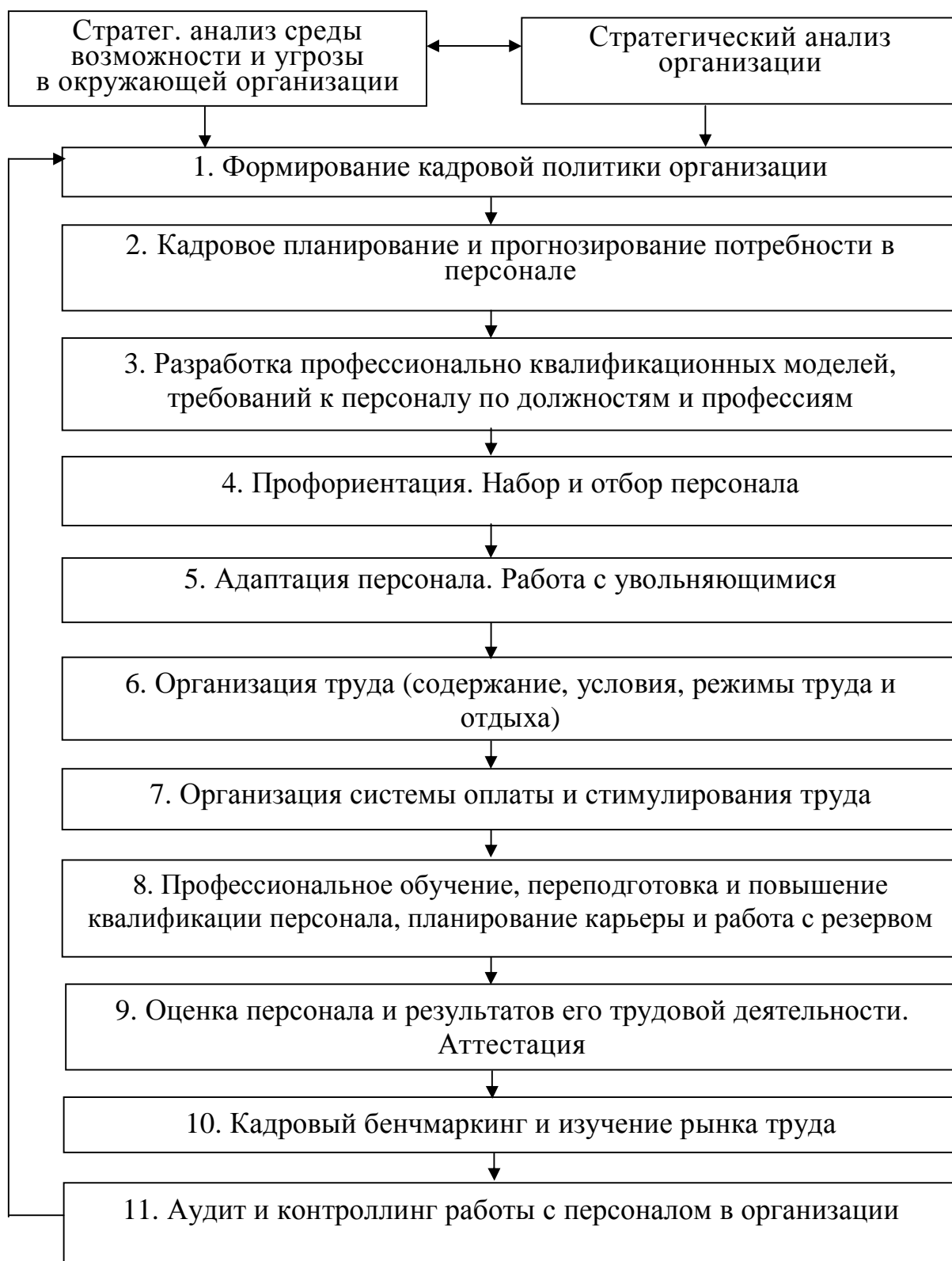


Рис. 1. Основные направления УП-деятельности

2. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Формирование кадровой политики

Используя понятие «политика» не в государственном, а в организационном масштабе, выделим в нем наиболее существенные для нас смыслы. Политика – это сфера деятельности, связанная с отношениями между социальными группами. Ядром политики является проблема завоевания, удержания и использования власти. И содержание политики, в конечном счете, всегда определяется интересами социальных групп, находящихся в сфере ее (политики) влияния.

Ричард Дафт приводит формальное определение политики организации: «Политика организации включает в себя действия, направленные на приобретение, усиление и использование власти и других ресурсов с целью получить наиболее предпочтительные результаты в условиях неопределенности или отсутствия согласия при выборе варианта решения»¹¹. Теория организаций в перспективе рассматривает политику как нормальный процесс принятия решений.

Политика – это просто деятельность организации, посредством которой она реализует свою власть при разрешении конфликтов и устранении неопределенности. В любой группе людей (команда, общество, организация), в которой наблюдается дефицит ресурсов, будет существовать политическая активность; индивидуумы будут конкурировать на индивидуальном или групповом уровне, добиваясь того, чего они хотят. К организационной политике относится такая деятельность, которая ведет к достижению желаемого в ситуациях неопределенности или несогласия в выборе.

Политика, или политическое поведение, – это власть в действии. В организациях, где существует дефицит ресурсов (а это 99,9% организаций любого типа), политическая деятельность неизбежна.

Помимо необходимости политической активности для достижения результатов, важнейшая роль политики заключается в том, чтобы вносить перемены, вторгаться в рационализм структуры и открывать новые способы деятельности. На макроуровне не планы и приказы, а власть и политика превращают «уставшую» фирму в динамичный организм. Власть и политика в большей степени, чем наука (к сожалению), подвигают нас на изменения даже самых маленьких систем, когда те становятся неспособными достичь своих целей. Именно власть и политика дают возможность наиболее искусственным в них людям достичь вершины иерархической лестницы. Оказавшись там, они уже имеют возможности (если даже у них

¹¹ Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. С. 335.

нет к этому способностей) вести организации к изменениям, которые должны обеспечить их обновление и дальнейший рост.

Современное понимание управленческой парадигмы заключается в следующем: управляя финансами, производством или организацией в целом, менеджеры всех уровней, в конечном счете, управляют действиями своих подчиненных (персоналом), независимо от того, сколько их и чем они заняты.

Раскроем основные понятия, используемые в работе с персоналом и помогающие понять содержание кадровой политики.

Персонал – это физические лица, состоящие с организацией в отношениях, регулируемых договором найма, и характеризующиеся определенными показателями качества и количества исполнения ими трудовых функций и индивидуальными, ролевыми и социально-психологическими особенностями.

Кадры – постоянный (штатный) состав работников. Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности¹².

Трудовой потенциал работника – совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, – с другой¹³. Специалисты отмечают, что одна из важнейших составляющих управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации.

Деятельность по управлению персоналом – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации¹⁴.

Суть управления персоналом, с точки зрения оценки его потенциала, сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- формирование таких производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы конкретным рабочим местом;

¹² Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. М. : Экзамен, 2002.

¹³ Персонал : словарь определений и понятий / [П.В. Журавлев и др.]. М. : Экзамен, 2000.

¹⁴ Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2000. С. 84.

- создание таких социально-экономических и производственно-технических условий на производстве, при которых происходило бы максимальное использование способностей человека к данному труду;
- непричинение ущерба организму и интересам личности работника.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Кадровая политика предприятия – это часть целостной кадровой стратегии, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

О.И. Марченко, Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев считают, что термин «*кадровая политика*» имеет широкое и узкое толкование¹⁵.

В широком смысле слова кадровая политика – система принципов и норм, осознанных и определенным образом сформулированных приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

В узком смысле слова кадровая политика – набор конкретных правил, способов, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В данных правилах фиксируются определенные алгоритмы работы с персоналом: как реализуются отдельные мероприятия, какие методы используются, какого рода информация анализируется, какие способы воздействия используются. Не все они полностью осознаются, но выполняются (соблюдаются). Иногда эти нормы принимаются как догма, без четкого осмысления. Выполняются по принципу «так делают все, так было всегда, у нас так принято». Например: «У нас работают только выпускники МГУ, поэтому и в процедуре найма мы, прежде всего, смотрим на диплом». Или организация может говорить о кадровой политике привлечения молодого персонала с малым опытом работы на невысокие оклады, чтобы иметь возможность после 1–2 лет работы менять персонал, который, набравшись опыта, переходит в другие фирмы.

Расхождения между узким и широким смыслами встречаются в любой организации, но их масштабы могут быть разными. Чем больше расходятся декларируемые цели с их практической реализацией, тем сложнее констатировать наличие разработанной активной кадровой политики.

¹⁵ См.: Управление персоналом : учебное пособие / под ред. О.И. Марченко. М. : Ось-89, 2004; Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. М. : Финстатинформ, 1997.

В.М. Цветаев считает, что политика управления персоналом заключается в выборе фирмой средств и способов достижения целей управления персоналом, который осуществляется на основе доминирования тех или иных ценностей¹⁶. Ценности, на которые может быть ориентирована политика управления персоналом, сосредоточены вокруг понимания роли человеческих ресурсов в деятельности фирмы. Доминирующие ценности рождаются во взаимодействии заинтересованных участников, способных оказывать влияние на выработку политики фирмы.

Кадровая политика предприятия разрабатывается собственниками организации, кадровыми службами. В крупных компаниях кадровая политика как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке, исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное – его эффективность во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д. Это требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе «управление персоналом» трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономичес-

¹⁶ Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб. : Питер, 2002. С. 46.

ких положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Итак,

- кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу;
- кадровая политика как бы вбирает в себя доминирующий тип власти и сложившийся в обществе менталитет, а также преобладающий стиль руководства. А выражается в требованиях к персоналу, реализуется в философии предприятия, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре и других локальных документах, устанавливающих организационный порядок в компании;
- кадровая политика зависит от стиля руководства на предприятии;
- философия предприятия или кодекс корпоративной этики – это главный документ, содержащий принципы и правила взаимоотношений персонала на предприятии.

Таким образом, **суть кадровой политики** состоит в работе с персоналом в соответствии с концепцией развития организации. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления персоналом. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров создания условий для раскрытия и оптимального использования трудового потенциала личности и коллектива с целью оптимальной реализации интересов бизнеса и личности.

Свойства кадровой политики:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли кадров;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса интересов личности-организации, а также процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на региональном, национальном и глобальном уровнях.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры).

Кадровая политика носит общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу работы, уровню специальной подготовки);

- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрикорпоративному движению кадров и т.д.

Таким образом, кадровая политика обуславливает отдельные функциональные политики в организации: политику найма, оплаты и стимулирования или мотивации, оценки, развития персонала и т.д.

Типы кадровой политики

Итак, кадровая политика – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом общей стратегии организации.

Существуют два основания для типологизации кадровой политики, популярные среди специалистов по управлению персоналом:

1) в соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий или по уровню непосредственного влияния менеджмента на кадровую ситуацию (по уровню развития кадрового менеджмента): пассивная – активная; реактивная – превентивная;

2) в зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации (ориентации на организационный персонал или на внешний персонал при формировании кадрового состава и его развитии): открытая, закрытая.

Кратко опишем содержание каждого вида кадровой политики.

Пассивная кадровая политика – это практически ее отсутствие как таковой. Говорить здесь о кадровой политике кажется алогичным, т.к. в принципе ее нет. Менеджмент организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а вся кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Кадровик, как пожарник, должен уметь вовремя «потушить пожар, возникший неожиданно», т.е. решить проблему, которая может появиться в любой момент. Чаще роль кадровика-пожарника выполняет главный менеджер, а не инспектор ОК, в обязанности которого входит лишь исполнительская миссия. Он может привлекаться боссом для решения кадровых проблем, но только в качестве исполнителя.

Проблемы решаются любыми методами и средствами без осмысления причин их возникновения. В организации отсутствует прогноз потребности в кадрах, не проводится оценка труда персонала, не диагно-

стируется кадровая ситуация в целом. Трудовое поведение персонала в такой организации непредсказуемо, оно не регламентируется и не управляется менеджментом. Руководство реагирует лишь на те ситуации, которые считает для себя проблемными, с целью поиска путей выхода из проблемы. Прогнозирование в кадровой работе при данной политике практически отсутствует или носит оперативный характер.

Таким образом, пассивная кадровая политика связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы

Реактивная кадровая политика – политика тотального контроля за трудовым поведением персонала с целью своевременного обнаружения негативных симптомов в нем:

- возникновение конфликтов;
- отток квалифицированной рабочей силы;
- отсутствие мотивации к эффективному труду.

Менеджмент организации предпринимает меры по локализации кризиса, ориентирован на понимание причин, приводящих к возникновению кадровых проблем. Кадровая служба занимается диагностикой существующей ситуации с персоналом и может адекватно и быстро среагировать в случае проблем. Прогнозирование в кадровой работе при данной политике – краткосрочное.

Таким образом, реактивная кадровая политика заключается в том, что руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем.

Превентивная кадровая политика – это «зародыш» кадровой политики в организации, который уже больше, чем два предыдущих варианта, похож на осмысленную политику как таковую. Но, тем не менее, общий смысл деятельности кадрового менеджмента сводится к просматриванию ситуации с персоналом на ближайшую перспективу. Кадровая служба организации с такой политикой занимается не только диагностикой и контролем над персоналом, но и прогнозирует кадровую ситуацию на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, формулируются задачи по развитию персонала. При этом воздействие на проблемную ситуацию не всегда эффективно, оно зависимо от случайных обстоятельств. Но главное, чем страдает данная политика – это отсутствие целевых кадровых программ.

Итак, превентивная кадровая политика характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Активная кадровая политика предполагает наличие не только прогнозирования, но и эффективных средств воздействия на нее. Кадровая служба при такой политике, способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации с кадрами и корректировать выполнение программ в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды. Но механизмы воплощения активной кадровой политики могут быть как рациональными, так и иррациональными. Поэтому выделяют активную рациональную кадровую политику и авантюристическую кадровую политику, которая, по сути, тоже является активной.

При *рациональной кадровой политике* менеджмент организации имеет качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, существуют несколько вариантов реализации кадровой программы.

При *авантюристической кадровой политике* менеджмент организации не имеет качественного диагноза и четкого прогноза развития ситуации с кадрами, но, тем не менее, стремится влиять на нее. Вся работа с кадрами и план развития кадрового потенциала организации строятся на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом. Иногда это дает положительный результат. Но проблемы при такой политике неизбежны, т.к. внешняя среда изменяется постоянно, степень неопределенности поведения персонала возрастает и постоянно управлять кадровой ситуацией с помощью данной политики невозможно.

В целом же, активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Теперь остановимся на описании содержания второй классификации кадровой политики.

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления. Своей деятельностью организация открыта для внешней среды. Деятельность «прозрачна», и таким образом организацией успешно привлекаются сотрудники на любом уровне. Организация готова принять любого специалиста, если он обладает достаточной специализацией, и не важно, работал ли он ранее в данной фирме или фирмах, родственных ей.

Такая кадровая политика адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. По сути, данные организации готовы «покупать» персонал на любые должностные уровни не зависимо от того, имеют ли они опыт работы в

подобных организациях. К числу таких фирм можно отнести современные телекоммуникационные компании и автомобильные концерны.

Закрытая кадровая политика отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления. Деятельность фирмы для внешней среды является непрозрачной, в определенном смысле скрытой. Организация сама целенаправленно ищет сотрудников, если есть в этом необходимость. В целом, при решении кадровых проблем ориентация направлена на внутренние резервы. Из низших должностных уровней персонал продвигается в высшие. Таким образом, замещение управленческих вакансий происходит, прежде всего, из числа сотрудников организации.

Это характерно для компаний, имеющих многолетний опыт деятельности, устойчивые позиции на рынке и стремящихся к укреплению корпоративного духа. Иногда, закрытая кадровая политика, оказывается вынужденной, например, когда существует дефицит кадровых ресурсов в регионе.

Близкой к описанию классификации закрытой–открытой политики является описание политики управления персоналом с точки зрения преимущественной ориентации фирмы либо на рыночный, либо на внутриорганизационный способы работы с ним. Эти два способа являются альтернативными типами политики управления персоналом. Их можно назвать политикой «купи кадры» и политикой «сделай кадры»¹⁷.

В основе политики «купи кадры» лежит ориентация на внешние возможности комплектации и стимулирования персонала. В чистом виде эта политика предполагает, что фирма нанимает работника, который вполне заменим, не требует никакой дополнительной подготовки и вложений.

Однако применительно к современным хозяйственным условиям такая политика, ориентированная в основном на рынок рабочей силы, как правило, перестает быть эффективной. Дефицитность и уникальность многих профессий и самого трудового процесса, потребность в обеспечении непрерывности технологических перемен, исчерпание традиционных побудительных мотивов к труду заставляет фирмы создавать внутренние механизмы удовлетворения потребностей в персонале, прибегать к политике «сделай кадры». Ее основой является обучение, переобучение, повышение квалификации и (как результат) продвижение работника внутри фирмы.

При этом оба типа политики являются способами удовлетворения потребностей в персонале, представляя альтернативную стратегию в отношении него. С практической же точки зрения их противопоставление в значительной мере условно. На практике, прежде чем готовить работника внутри фирмы, его необходимо нанять на работу. И, следовательно, процедура найма распространяется на всех работников фирмы без исклю-

¹⁷ Цветаев В.М. Управление персоналом... С. 49–52.

чения. С другой стороны, любой вновь принятый работник нуждается в определенном объеме подготовки, по крайней мере, в таком, который обеспечит его адаптацию в новых трудовых условиях. (Как свидетельствует отечественная и зарубежная статистика, примерно 70% работников проходят полные или частичные циклы подготовки на производстве.)¹⁸ Кроме того, независимо от выбора фирмой того или иного типа политики, в ее составе всегда присутствуют работники, как нанятые со стороны, так и подготовленные внутри фирмы.

Если на практике эти способы по удовлетворению потребности фирмы в персонале трудно противопоставить, то для выработки политики управления персоналом надо знать аргументы, обосновывающие преимущества и недостатки того или иного способа. Они видны уже на уровне особых характерных черт.

Характерные черты найма:

- невысокие издержки на получение нужных работников (прежде всего массовых профессий);
- небольшие сроки на получение необходимых работников;
- необходимость затрат на адаптацию работников к условиям фирмы;
- нет необходимости долгосрочного планирования;
- сопротивление работников инновациям;
- открытость для наблюдения со стороны конкурентов.

Характерные черты подготовки фирмой собственных кадров:

- значительные издержки на их подготовку;
- риск потери вложений в подготовку;
- значительные сроки на получение необходимых кадров;
- высокая адаптация работников к условиям фирмы;
- необходимость долгосрочного планирования;
- снижение сопротивления работников инновациям;
- закрытость для наблюдения со стороны конкурентов;
- высокий имидж фирмы на рынке труда.

Интересный материал дает также сравнительный анализ степени риска, которому подвергаются характеристики деятельности фирмы при выборе того или иного способа обеспечения персоналом (см. табл. 5).

Еще одним аргументом для выбора того или иного типа политики может служить характер складывающихся при этом отношений работников и фирмы (см. табл. 6).

Рассмотрим также возможные типы политики управления персоналом с точки зрения лежащих в их основе ценностей: *авторитарная* или *демократическая политика*.

¹⁸ Цветаев В.М. Управление персоналом... С. 50.

Таблица 5

Характеристика риска, связанного с обеспечением фирмы кадрами
(степени риска: В – высокая, Н – низкая, У – умеренная)

<i>Характеристики деятельности фирмы, подвергаемые риску</i>	<i>Обучение</i>	<i>Найм</i>	<i>Организационная перестройка</i>
Критический временной лаг	В	Н	Н
Снижение репутации	Н	У	У
Потеря потребителей	У	Н	Н
Потери на рынке капитала	Н	В	У
Снижение производительности	Н	В	У
Психологические издержки	У	В	У
Потеря ключевых служащих	Н	В	В
Культурное замешательство, беспорядок, путаница	Н	В	В
Источник: Громыко В.В. План и рынок в воспроизводстве рабочей силы: опыт развитых индустриальных стран. М., 1992. С. 61.			

Таблица 6

Характеристика отношений между работниками и фирмой
при разных типах политики

<i>Характерные черты</i>	<i>Рыночная политика («купи кадры»)</i>	<i>Внутренняя политика («сделай кадры»)</i>
1. Отношение фирмы к работникам	Формальное – исходящее из баланса сил и интересов	Патерналистское – учитывающее интересы работников и их вклад в фирму
2. Отношение работников к фирме	Формальное – стремление получить и уйти	Заинтересованность в делах и успехе фирмы

Д. Макгрегор сформулировал предпосылки авторитарического стиля управления в виде теории «Х», а демократического – в виде теории «У». Первая предполагает, что человек – существо от природы ленивое и безответственное, старается работать как можно меньше. Поэтому управление персоналом должно строиться на внешнем побуждении, прямом регулировании и контроле. Теория «У» предполагает, что человек трудолюбив, склонен к успеху, стремится к ответственности, внутренне мотивирован к труду. Потому управление персоналом должно строиться на принципе распределения ответственности и доверительных отношений.

С этих позиций политика управления персоналом может иметь как демократическую, так и авторитарную ориентации. Однако произошедшие в последние десятилетия изменения в росте квалификации работников и усложнении производственных процессов требуют демократического стиля управления.

Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Кадровая политика зависит от целей, ставящихся перед организацией, от стратегии ее развития. В этой связи рассмотрим более подробно взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации. Под стратегией организации понимают представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Существует несколько классификаций стратегий организаций. Рассмотрим некоторые из них в сочетании с характеристикой кадровой политики, свойственной для той или иной стадии развития организации.

В соответствии с первым подходом в качестве стадий развития организации выступают:

- *Стадия формирования.* На данной стадии развития кадровая политика организации характеризуется пристальным вниманием к набору (преимущественно из внешних источников) и адаптации персонала. Большое внимание уделяется вопросам кадрового планирования.

- *Стадия роста.* Кадровая политика направлена на рост трудового коллектива, прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих, начинается осуществляться планирование карьеры преимущественно руководящего состава организации.

- *Стадия стабилизации.* Основными направлениями кадровой работы на данной стадии развития организации выступают обучение и мотивация персонала, планирование карьеры. Набор персонала осуществляется эпизодически по мере возникновения надобности в новых работниках. Кадровый состав отличается относительной стабильностью, и основные усилия организации направлены на максимально полное использование его возможностей и способностей.

- *Стадия спада.* Кадровая политика характеризуется направленностью на сокращение персонала. На первый план выходит реализация таких кадровых технологий, как аттестация, переобучение, высвобождение работников. Набор новых сотрудников не ведется, адаптации внимания не уделяется.

В зависимости от усилий организации данная стадия может характеризоваться либо возрождением (тогда для нее будет характерна кадровая политика стадии формирования), либо ликвидацией (тогда вся кадровая политика сведется к массовому высвобождению персонала).

Предлагается и другая классификация развития организации, более типичная для современных российских организаций¹⁹. В этой классификации прослеживается тесная связь кадровой политики со стратегией организации. Рассмотрим ее более подробно.

- *Стратегия на получение максимально возможной прибыли.*

Может присутствовать в двух случаях:

– на этапе первоначального становления организации, когда одновременно начинаются несколько видов бизнеса и неясно, какой из них станет у этой организации ведущим, или же при развитии какого-то одного вида бизнеса, когда главная задача владельца состоит в первоначальном накоплении капитала;

– если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию. Тогда перед фирмой встает задача пережить кризис, продержаться определенное время (от полугода до полутора лет), пока ситуация не нормализуется.

В ситуациях, когда бизнес-стратегия фирмы ориентирована на краткосрочные цели, наиболее адекватное отношение к работнику – просто как к одному из видов ресурсов. Главное в стратегии управления персоналом в таком случае – экономия на всех затратах, связанных с данным ресурсом, – найме, обучении, оплате труда, что должно обеспечить организации максимизацию прибыли.

Работниками в таких организациях, как правило, не дорожат. Здесь характерен высокий оборот кадров и сугубо экономичная политика найма – только взамен уволившихся работников или при значительном расширении объема работ.

Организация труда в таких фирмах преимущественно индивидуальная, преобладает разделение труда и административный контроль. Обучение персонала не проводится, активность работников не стимулируется. Поскольку работниками не дорожат, оплата труда невысока, не регламентирована четкой системой показателей и обычно зависит от решений руководства. Фактическая оплата труда часто значительно выше официально декларируемой. В качестве стимулирования труда широко используются наказания. Внимание к социально-бытовым проблемам работников не проявляется.

Система коммуникаций между руководством и рядовыми работниками в таких организациях также минимизирована. Внутренняя информация о деятельности и перспективах развития организации для работников закрыта, им сообщается только минимальный объем сведений, необходимых для оперативного выполнения работы; обратная связь с работниками не поддерживается. Все вопросы управления персоналом решает только высшее руководство фирмы.

¹⁹ Герчиков В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. 1999. № 12.

- *Стратегия на максимальное удовлетворение потребностей постоянных клиентов.* Может быть основой долговременной стратегии организации, если речь идет о профильном для нее бизнесе и если ее круг клиентов ограничен. В таких организациях работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в своей работе принцип «клиент превыше всего!». Соответственно при найме предъявляются высокие требования к образованию, внешним данным и коммуникабельности кандидата. В организации труда превалирует закрепление работников по видам (группам) клиентов. Внутри групп обычно обеспечивается взаимозаменяемость работ; в системе контроля нередко преобладают письменные отчеты. Режим работы – относительно свободный. Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).

Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы – рост числа клиентов, появление новых групп клиентов. Широко используются денежные стимулы и гибкий график работы. Наказания в таких организациях не эффективны, но на практике используются достаточно широко. Внимание к социальным проблемам работников ограничено. Сотрудники подробно информируются только о клиентах, по этим же вопросам поддерживается обратная связь.

- *Стратегия организации – дело.* Характерна для фирм, действующих в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий (продукты питания, транспорт), а также для стабильно функционирующих организаций, основной задачей которых является предоставление качественных товаров населению.

Если основная задача организации – качественное совершенствование конкретного вида бизнеса, то и работники здесь воспринимаются как профессионалы не только по своей специальности, но и в данной сфере бизнеса. Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип кадровой политики, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе персонала, в определении форм оплаты труда, во внутрифирменных коммуникациях. Так, при найме предпочтение отдается кандидатам, уже имеющим опыт работы в данной отрасли. Поэтому в таких организациях найм часто осуществляется по личным и отраслевым связям.

Для фирмы характерны преобладание командной организации работы и приоритет общих, качественных показателей деятельности. Проявление активности работников ожидается (и стимулируется) в рамках их обязанностей, как максимум – в масштабе подразделения. Контроль за деятельностью персонала чаще всего представлен в виде регулярных отчетов.

В таких организациях, как правило, хорошо поставлено профессиональное обучение. Стимулируется профессиональный рост специалистов и руководителей всех рангов. Оплата труда высокая. Значительно чаще, чем в других фирмах, используются организационные формы стимулирования и реже – наказания.

Информация о деятельности предприятия широко открыта не только для руководящего звена, но и для всего персонала. Хорошо работает система обратной связи.

- *Стратегия – работник.* Характерна для организаций, имеющих свою историю, стабильный коллектив, опирающихся в своей деятельности на персонал. Поэтому работник здесь – гораздо больше, чем один из видов ресурсов, он – полноценная личность, партнер, главный источник эффективной деятельности организации. Сама организация представляется единой семьей, и приверженность работника этой семье становится более важной, чем его квалификация. Поэтому в таких организациях предпочтение отдается внутрифирменному найму, а к вновь принимаемым кандидатам предъявляется широкий спектр требований, охватывающий не только профессионально-деловые, но и личностные качества. Соответственно, в процедурах отбора широко используются различные психологические методики.

Такие фирмы обычно отличает гибкая организация труда, что предполагает слабую определенность функциональных обязанностей, взаимодополняемость работников, развитые неформальные отношения. Обучение и развитие поддерживаются у всех групп персонала.

Система оплаты труда отличается относительно высокой долей постоянной части заработка, использованием различных целевых надбавок и доплат, разнообразием применяемых форм стимулирования. Большое внимание со стороны администрации уделяется социально-бытовым проблемам сотрудников.

Работники постоянно информируются обо всех происходящих в организации изменениях, с ними согласуются все сколько-нибудь значимые нововведения. Поскольку большинство функций управления персоналом выполняется на регулярной основе, они нуждаются в структурном закреплении под руководством одного из членов дирекции.

- *Стратегия развития.* Может быть как центральным компонентом миссии организации, занимающейся некоей инновационной деятельностью, так и преобладающим компонентом для любой организации на определенной стадии ее существования.

Доминирует отношение к работнику как к основному источнику и средству развития, соответственно, стимулируется его инновационная активность. Преобладает командная форма организации работы с развитой взаимозаменяемостью сотрудников и коллективным обсуждением результатов работы. Функция управления персоналом сконцентрирована в руках одного из высших управляющих.

- *Стратегия ориентации на территорию.* Характерна для организаций, находящихся в прямой зависимости от территорий, на которых они осуществляют свою деятельность (например, добыча полезных ископаемых).

Чаще всего большинство работников таких фирм тесно связаны с территорией, на которой концентрируются определенные интересы организации: живут на ней. В политике управления персоналом такой организации происходит акцентирование связи с территорией во всех аспектах ее работы: преимущественный найм людей, живущих на данной территории или хорошо знакомых с ней. Хорошо поставлено первичное (для работников, не имеющих профессиональной подготовки) и вводное (после приема на работу) обучение, развито переобучение. Однако вопросам повышения квалификации должного внимания не уделяется.

Социально-бытовая сфера в таких организациях играет существенную роль и используется на паритетных началах с территорией. В коммуникативном отношении организация достаточно открыта для персонала. В системе информирования и обратной связи повышенное внимание уделяется территориальным аспектам деятельности организации. Ввиду особого значения для организации взаимоотношений с местной властью функция управления персоналом осуществляется лично первым руководителем или членом дирекции, ответственным за связи с общественностью.

Таким образом, на каждой стадии своего развития и при различных стратегиях организация демонстрирует особую кадровую политику, направленную на достижение поставленных целей.

Итак, подведем некоторые итоги.

Один из решающих факторов эффективности работы организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия.

Будучи составной частью общей концепции развития предприятия, кадровая политика ставит при этом собственные цели, включающие:

- цели, обусловленные отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами);
- цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов, совершенствование стиля руководства).

Таким образом, цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения качественного и количественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Условия и факторы разработки кадровой политики

На практике кадровая политика предстает как результат не только ценностных установок, но и учета целого ряда факторов. Причем это практически те же самые факторы, которые ранее мы уже выделяли как значимые при определении приоритетных направлений деятельности по управлению персоналом.

В.М. Цветаев²⁰ относит к ним следующие:

- *Размер фирмы.* Одним из важнейших критериев, на основе которых определяется размер фирмы, является численность ее работников. Она представляет важную предпосылку, обуславливающую выбор той или иной схемы управления персоналом, начиная от личностных отношений руководителя с подчиненными и кончая вопросами набора и обучения работников.

Ясно, например, что в фирме, численность которой составляет 5–6 человек, ее руководителю трудно выдерживать дистанцию в отношениях с подчиненными только формальными методами. В фирме же, насчитывающей сотни работников, руководителю приходится использовать большой набор формальных инструментов для управления столь большой «армией».

От размеров фирмы зависит также, насколько иерархизированы и формализованы отношения между ее членами. От этого также зависят избираемые руководством инструменты управления, стимулирования и стили отношений с подчиненными. У малой фирмы значительно меньше возможностей самостоятельно готовить персонал, обеспечивать сотрудникам продвижение по службе и т.п. Поэтому она может практиковать следующие варианты работы с людьми:

- самостоятельно решать свои проблемы;
- действовать в фарватере крупной фирмы;
- объединяться с другими фирмами, ища для этого поддержку и помощь государственных (муниципальных) органов.

- *Хозяйственно-правовая форма фирмы.* В управлении персоналом многое зависит от того, является ли фирма собственностью одного лица, крупной корпорацией, товариществом на паях и т.д. Когда в конце 80-х гг. государственные предприятия стали переходить на аренду, никакая сила не могла помешать им в ущерб инвестициям и производительности перераспределять доходы в фонд заработной платы. Аналогичная ситуация сложилась на крупных российских предприятиях, в приватизации которых активное участие приняли трудовые коллективы. Противоположную позицию занимают небольшие фирмы, являющиеся собственностью работников, которые часто сами себя весьма жестко эксплуатируют и ограничивают в доходах.

²⁰ Цветаев В.М. Управление персоналом... С. 52–54.

- *Особенности технологии и выпускаемой продукции.* Способы решения вопросов управления персоналом в фирме существенно зависят от того, какая используется технология, какая продукция (серийная, массовая, единичная) производится, имеет ли производство непрерывный характер и т.п.

- *Фаза жизненного цикла фирмы.* Для управления персоналом важно также, в какой фазе жизненного цикла находится фирма. Ведь достаточно очевидно, что в разные периоды ее функционирования (период роста, кризисы развития, преобразование и т. п.) цели и средства решения кадровых вопросов конкретизируются по-разному.

- *Специфичность трудовых ресурсов фирмы.* Сегодня этот фактор оказывается очень важным в формировании политики управления персоналом. Под специфичностью трудовых ресурсов фирмы понимается комплекс особых (зачастую уникальных) профессиональных знаний и опыта работников, являющийся результатом направленных вложений фирмы на подготовку работников. Эти затраты делают трудовые отношения фирмы и работников комплиментарными (т.е. их невозможно прекратить без причинения взаимных убытков), что обуславливает доверие и лояльность между ними.

- *Стратегия фирмы.* Политика управления персоналом, как уже говорилось, зависит и от избранной фирмой стратегии развития.

- *Финансовые возможности фирмы.* Очевидно, что выбор и осуществление того или иного типа политики управления персоналом существенно зависят и от финансовых возможностей фирмы.

Специалисты полагают, что не существует идеальной модели управления и соответственно нельзя выработать универсальную кадровую политику в этой области. Каждая фирма по-своему уникальна, и ее политика – в определенной мере – творческий процесс. В этой связи представляет интерес опыт успешно работающих сегодня российских фирм, сумевших построить успех именно на политике управления персоналом.

Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов считают, что при формировании кадровой политики и конкретных программ в сфере управления персоналом (функциональных УП-политик) необходимо учитывать факторы внешнего и внутреннего воздействия на организацию.

К факторам внешнего воздействия они относят:

- правительственное регулирование и законодательство;
- профсоюзы;
- экономические условия;
- структурный состав рабочей силы на рынке труда;
- месторасположение предприятия.

К факторам внутренней среды, влияющим на особенности кадровой политики конкретной организации, эти исследователи относят:

- цели, как генеральную, так и конкретные;
- степень бюрократизации и централизации управления;

- стиль и опыт работы лидера организации;
- природу и характер решаемых задач;
- состав и особенности коллектива.

Подходы к проектированию кадровой политики. Критерии оценки и пути реализации кадровой политики

Будем исходить из того, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем прийти к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих ее аспектов:

⇒ разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

⇒ организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

⇒ информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;

⇒ финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда, мотивации персонала;

⇒ политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

⇒ оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (Центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Специалисты выделяют следующие этапы проектирования кадровой политики²¹.

- *Этап рефлексии.*

Построение кадровой политики начинается с рефлексии, т.е. осознания присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития, используемые технологии и т.д.)²².

²¹ Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 2002. С. 148.

²² См.: Управление персоналом. М. : ИПК госслужбы, 1997.

- *Этап нормирования.*

На данном этапе осуществляется согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

- *Этап программирования.*

На этом этапе происходит разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе. Таким образом, цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменения.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных ситуаций и т.д.

- *Этап мониторинга персонала.*

На данном этапе разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для организаций, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренних связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления организацией.

Как видно из обозначенных этапов, кадровая политика находится в зависимости от целей, ставящихся перед организацией, от стратегии ее развития, а также от внешних и внутренних факторов среды организации.

У части уже давно функционирующих организаций существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования.

Таким образом, кадровая политика может фиксироваться в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала.

Отметим, что имеющиеся у руководства соображения об управлении персоналом могут квалифицироваться как кадровая политика, если они:

- сформулированы в письменном виде, понятны каждому и охватывают все направления работы с кадрами;
- предусматривают пути доведения основных программ управления персоналом до всех сотрудников;
- по сути своей соответствуют целям и задачам организации;
- обеспечивают согласованность между отдельными направлениями деятельности, например, принципы отбора кадров не противоречат системе их дальнейшего обучения или характеру принятых отношений руководства и подчиненных.

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом (УП) организации приведены в таблице 7.

Для анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить *критерии оценки*. В качестве таковых могут рассматриваться:

- количественный и качественный состав персонала;
- уровень текучести кадров;
- гибкость проводимой политики;
- степень учета интересов работника/производства и т.д.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководители, специалисты и служащие, рабочие; на мужчин и женщин; пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста; работающих и находящихся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающих в центральном отделении или филиалах и т.п.

Качественный состав в свою очередь обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и прочим образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и прочие факторы.

Таблица 7

Пути реализации кадровой политики

<i>Направления деятельности</i>	<i>Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом</i>
Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Подготовка целевой программы привлечения и/или подготовки персонала.
Набор персонала	Отбор источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создание конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Подготовка программы (технологии) набора персонала. Реализация программы и принятие итогового решения.
Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей оценки и/или аттестации. Выделения формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности. Реализация программ оценки и/или аттестации.
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 сценка 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 получаемых 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 планирование индивидуальной карьеры	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры.
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	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 программы высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Реализация программы. Контроль и профилактика социально-психологических последствий.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Более того, его можно рассматривать как интегрированный показатель реализации кадровой работы в организации. Текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное.

В настоящее время требования к уровню сменяемости коллектива снизились. В советские времена показатель ниже 7–8% считался для промышленных предприятий очень хорошим, многие не могли даже приблизиться к этому уровню, и только лучшие в области, в своей отрасли имели такие данные. Сейчас показатель на уровне 10–12% считается вполне благополучным для промышленного предприятия. Для организаций с текучестью свыше 15–20% актуальными становятся программы стабилизации кадров. Высокая текучесть кадров (во многих организациях текучесть свыше 20% стала нормой) обычно отражает социально-экономическое неблагополучие предприятия и сама в свою очередь является причиной финансовых и социально-психологических потерь в коллективе. Показатель текучести кадров ниже 5% говорит о том, что полная сменяемость коллектива происходит более чем за 20 лет, а это означает опасность стагнации компании.

Тяжелее всего «текучка» может ударить по предприятиям со сложными технологическими процессами, в том числе строительным и промышленным. Текучесть приводит к снижению объемов производства, сказывается на качестве продукции. Впрочем, только в том случае, если она превышает норму.

Целесообразно разделить сотрудников на три группы (в каждом функциональном подразделении компании):

- 1) ядро лучших, самых талантливых и инициативных сотрудников, которые будут проводить стратегическую линию компании, формировать примеры, работать на самых ответственных участках. (В своем опыте мы формировали т.н. «золотой фонд» предприятия и контролировали удовлетворенность и лояльность сотрудников в него входящих, чтобы при необходимости своевременно реагировать на возможность их увольнения);
- 2) группа обеспечения и поддержки;
- 3) группа исполнителей, увольнение которых не приведет к материальным или моральным потерям.

Анализ текучести кадров, ее тенденции, периоды спада и подъема, причины увольнения и «черные дыры» позволяют, при необходимости, работать над ее изменением, т.е. регулированием текучести.

Современная информационно-техническая и социально-экономическая ситуация требует большей гибкости и мобильности не только от организаций, но и от личности. Если в советское время единственная запись в трудовой книжке о приеме на предприятие за всю биографию была показателем удовлетворенности, уважения и высокого статуса в

коллективе, то в XXI веке это скорее показатель профессиональной невос требованности или личной безынициативности.

За счет сменяемости кадров, во-первых, расширяются возможности работника в самореализации, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей. Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Подводя черту под этой частью, добавим, что идеальная политика современной фирмы должна обеспечивать:

⇒ *организационную интеграцию* (руководство организации принимает стратегию УП как собственную и реализует ее в своей оперативной деятельности);

⇒ *высокий уровень ответственности* всех работников в повседневной деятельности;

⇒ *высокое качество работы и ее результатов* (на базе удовлетворенности трудом и его условиями);

⇒ *функциональную (Ф) и структурную (С) вариабельность*:

Ф – отказ от жесткого разграничения трудовых функций,

С – гибкость организационно-кадрового потенциала.

Данные целевые установки подталкивают к реализации совместнотворческой деятельности менеджеров и всего персонала фирмы. Если такая деятельность действительно удастся, то организация приобретает уникальные черты – она становится открытой к постоянным новациям.

Элементы построения передовой кадровой политики

Перечислим элементы построения передовой кадровой политики.

- *Стратегические намерения.* Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде – наращивать кадровый потенциал фирмы, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без взаимодействия с человеческим капиталом становится практически невозможным для ее руководства.

Отметим, что эффективная корпоративная культура фирмы порождает ответственность, а способности людей, работающих в ней, создают конкурентные преимущества. Именно в этом заключается самый главный смысл кадрового менеджмента. Именно поэтому кадровый менеджмент так бурно развивается и укрепляет свои позиции в теории и практике менеджмента организации. Именно поэтому в практике уже происходят серьезные сдвиги в сторону повышения значимости кадровой работы.

- *Сильная корпоративная культура.* Она позволяет вырабатывать ответственность у работников и удерживать их в рамках фирмы. Люди закрепляются на рабочих местах и в то же время все более ответственно относятся к своей деятельности внутри фирмы («хочешь удержаться – работай ответственно» – это правило срабатывает на пользу фирме, главное, чтобы оно было изначально «прописано» в корпоративной культуре фирмы). Корпоративная культура также позволяет привлекать и удерживать талантливых, уникальных специалистов. Их труд создает высокую репутацию фирме, притягивает новых клиентов, новую высококвалифицированную рабочую силу.

Требования глобального рынка и кадровый потенциал фирмы всегда будут не соответствовать друг другу.

- *Развитие профессиональных навыков и умений у всего персонала фирмы.* Это залог роста профессиональной компетенции работников, который позволит устранить разрыв в требуемом и существующем человеческом капитале. Развитие человеческих способностей, повышение уровня профессиональной компетенции работников заботят менеджера по персоналу не меньше, чем поддержка корпоративной культуры. Составляются индивидуальные планы развития на каждого работника фирмы, которые основываются на моделях компетенций, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

- *Стратегические направления.* Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей организации. Для того чтобы выбрать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации предопределяет стратегические направления.

В понятие «видение будущего» входят:

- доля продаж и позиция на рынках,
- организационная структура,
- технологии,
- стиль менеджмента,
- организационная культура,
- маркетинговая политика,
- характеристика кадрового потенциала.

Обеспечить реализацию стратегических направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы очень сложно. Для этого необходима коренная перестройка кадровых служб: от бюрократических структур – к маркетинговым организациям. Необходим также сдвиг в организационной культуре: от бюрократической – к предпринимательской.

- *Профессиональное ядро кадрового потенциала.* Это главное конкурентное преимущество любой организации, стремящейся упрочить свои позиции на мировом рынке. Приспособиться к непредсказуемым, хаоти-

ческим переменам в рыночной среде может только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал. В XXI веке для успешного предпринимательства каждая фирма обязана будет создать и укреплять свое уникальное ядро человеческих ресурсов.

Чтобы осуществить данную задачу, большинству фирм необходимо будет изменить привычные и искоренить отжившие методы кадровой работы, выработать новую кадровую политику. Вместе с тем возрастут требования ко всей кадровой работе и к менеджерам ее выполняющим. Интенсивные перемены в области человеческих ресурсов произойдут на региональном, национальном, демографическом, корпоративном, профессиональном и глобальном уровнях.

- *Сокращение издержек, обусловленных:*

- неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала;
- избыточными трудовыми ресурсами в организации.

Кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами могут являться причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями организации является гарантией сокращения таких издержек. Превращение кадровых служб организации из административной, занятой повседневной рутинной подсистемы поддержки других – «основных» – структурных подразделений, в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента XXI века.

Направления и мероприятия совершенствования кадровой политики

Кадровая политика, ориентированная на будущее, предусматривает несколько главных направлений реализации:

- ▶ определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
- ▶ формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- ▶ формирование концепции вознаграждения (компенсации) сотрудников в связи с намеченной стратегией бизнеса;
- ▶ выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощь в трудоустройстве в случае массовых увольнений;
- ▶ определение путей профессионального роста кадров, их обучения, повышения квалификации, переподготовки в связи с переходом к новым технологиям;
- ▶ развитие социальных отношений;
- ▶ поддержание нормального морально-психологического климата в коллективе.

2.2. Бюджетирование

Интересы предприятия в целом (его собственников) состоят в том, чтобы *сокращать* накладные расходы и по возможности (если рынок позволяет) повышать цену на готовую продукцию. Интересы отдельных подразделений – в том, чтобы получить (чаще всего просто выпросив у начальства) более солидный бюджет, т.е. *увеличить* расходы предприятия. Итак, налицо внутреннее противоречие.

Если же подразделение бюджетируется как отдельная бизнес-единица, ему становится выгодно сокращать свои расходы, чем и достигается общая гармония, хотя бы и теоретическая.

В действительности все, разумеется, не так радужно. В нашей стране введение такой системы нередко ведет либо к развалу предприятия (интересы бизнес-подразделений входят в противоречие между собой), а еще чаще просто не прививается из-за недостаточной экономической и управленческой грамотности руководителей среднего звена. Тем не менее, бюджетное управление – достаточно мощный властный рычаг, в том числе в руках управляющего персоналом.

Бюджет, т.е. наличие денег, – это очень серьезный инструмент власти. Как любой инструмент он является «обоюдоострым», т.е. с одной стороны позволяет реализовать властные полномочия, с другой – повышает ответственность при неверном его использовании. Поэтому здесь важна экономическая компетентность и уверенность руководителя службы управления персоналом.

Рассмотрим два варианта, в первом из которых бюджет отсутствует, а во втором вступает в действие.

Вариант 1. Никакого бюджета управления персоналом нет. Это значит, что в компании существует некая сумма затрат на оплату труда сотрудников, включая, конечно, отдел кадров, а также затраты на набор персонала (объявления, оплату кадровых агентств и прочее), которые ОК время от времени выпрашивает у руководства.

Еще есть затраты на такие вещи, как корпоративные праздники, обучение персонала «внешними» преподавателями, повышение квалификации и прочее. Их тоже приходится выпрашивать, обосновывая, так или иначе, их необходимость.

Как происходит открытие новых вакансий или повышение зарплаты тем или иным сотрудникам (а без этого не обойдешься)? Руководитель подразделения, считающий, что ему не хватает сотрудников, использует любые рычаги воздействия на руководство компании, вплоть до шантажа, дабы выбить новые ставки. Если он может сделать это напрямую, то делает. Не может – значит, придет к УП-менеджеру с просьбой о помощи. Тот же механизм будет работать и при повышении окладов. Результат: кто посмел, тот и съел.

Многие согласятся с тем, что повышение затрат на оплату труда возникает не вследствие всеми понимаемой целесообразности, а благодаря частной инициативе наиболее пробивных (горластых) и честолюбивых сотрудников.

Кончается это обычно так: готовясь к собранию акционеров и получив отчет о результатах работы, генеральный вдруг обращает внимание на резко возросший процент фонда оплаты труда в выручке. Следует «вызов на ковер» руководителя экономической и кадровой служб, требования сократить персонал... Что и делается, но опять-таки без особого понимания и обоснования, кого и зачем сокращать (ведь когда набирали и увеличивали, об этом тоже не думали).

Вариант 2. Бюджет управления персоналом не просто есть, а регулярно планируется, составляется, исполняется наряду со всеми остальными бюджетами компании. Понятно, что с точки зрения бюджетного управления и ресурсного подхода это типичный центр затрат. Т.е. мы с вами должны добиваться максимальной отдачи (результативности) трудовых ресурсов компании при минимальных затратах на приобретение и использование этих ресурсов.

Вот это и есть целевая функция управления трудовыми ресурсами, как предлагает это рассматривать, например, А.А. Крымов.

Бюджет управления персоналом может выглядеть примерно так.

Из общего бюджета предприятия выделяется бюджет управления персоналом (рис. 2). Разумеется, это не идеальная, а примерная картинка. В действительности УП-менеджер может распределять бюджет так, как ему удобнее считать. Главное, чтобы было видно, на что идут деньги, а, следовательно, становится понятно, где можно «затянуть пояса», а где, вероятно, все же придется раскошелиться. Несколько пояснений к приведенной схеме. Пойдем слева направо и сверху вниз.

Бюджет содержания службы управления персоналом. Имеется в виду оплата труда всех сотрудников кадрового подразделения (ОК, управления трудовых ресурсов, службы управления персоналом...). Его выводят в отдельную подстатью бюджета, чтобы было понятно, сколько компания тратит непосредственно на кадровый аппарат. Это позволит аргументировать в цифрах повышение оплаты труда или добавление новых ставок. В действительности этот раздел бюджета можно «распылить» по остальным в пропорции к трудозатратам кадровиков.

Бюджет обновления персонала строится на основании кадрового плана (планируемое расширение численного состава предприятия) + прогнозируемая текучесть кадров + затраты на увольнения. Увольнение по инициативе администрации – это как минимум выплата выходного пособия, а также (в отдельных случаях) компенсация увольняемому морального ущерба, дабы не держал зла на компанию и не пытался навредить. Если увольнений много, посчитайте, какая сумма получается за год. Если мало, можете вообще не рассматривать эту статью.

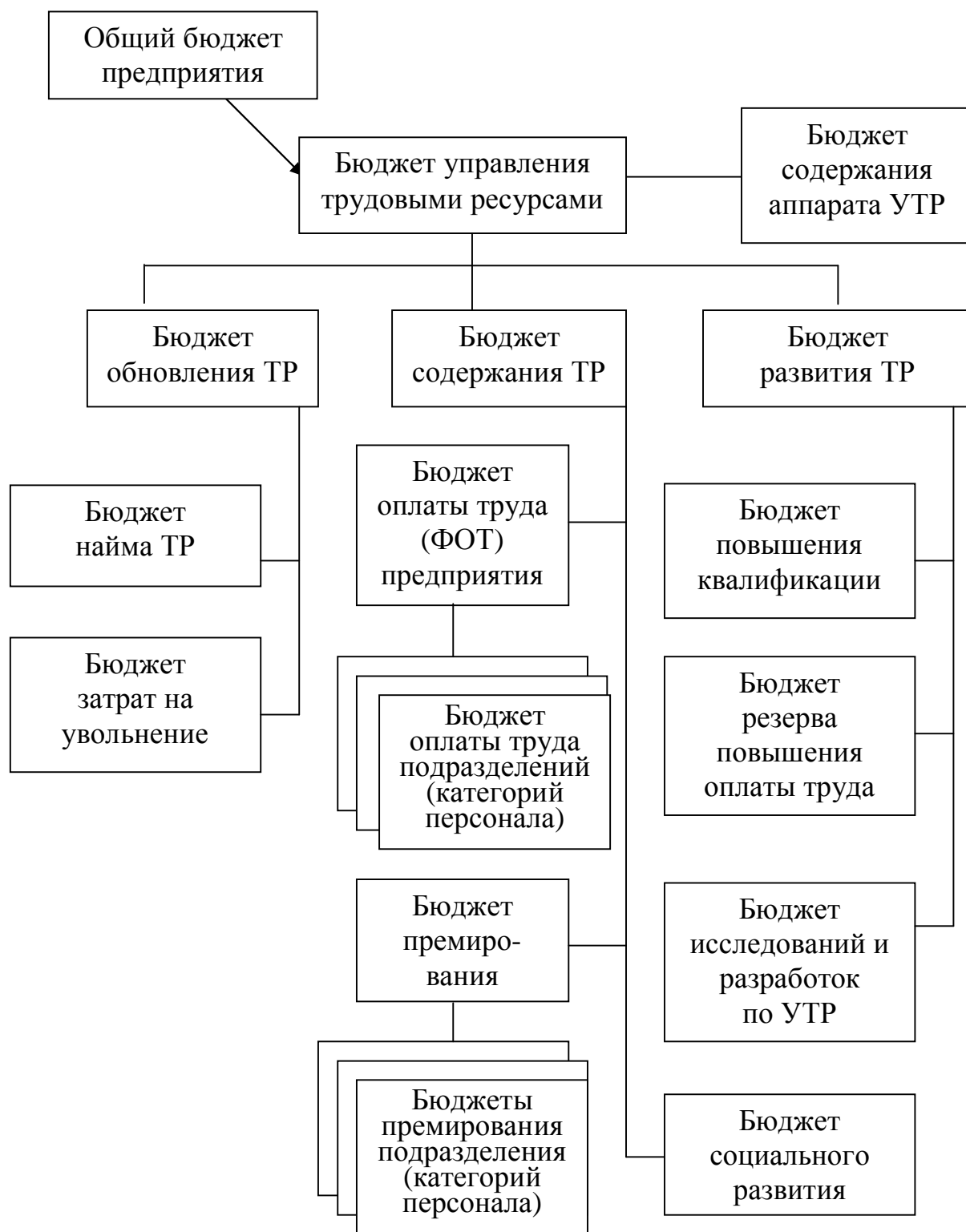


Рис. 2. Бюджет предприятия

Примечания:

ТР – трудовые ресурсы;

УТР – управление трудовыми ресурсами;

ФОТ – фонд оплаты труда.

Бюджет содержания персонала содержит три статьи:

- оплата труда;
- премирование (и то, и другое – разнесенное по подразделениям или категориям сотрудников);
- затраты на социальное развитие.

Оплата труда и премирование должны учитываться отдельно, поскольку составляют разные механизмы реализации кадровой политики компании. Бюджет оплаты труда, как мы покажем несколько позже, зависит от рынка труда, и поэтому в меньшей степени управляем. В системе внутреннего управленческого учета предприятия (про бухгалтерский учет, т.е. фискальный, мы здесь не говорим) он списывается на прямые затраты (себестоимость). Бюджет премирования – это механизм мотивации сотрудников, который может реализовываться очень по-разному в зависимости от характера бизнеса, кадровой политики, менеджерских и человеческих воззрений руководства. Не вдаваясь в подробности, отметим, что учитывать постоянную и переменную составляющие оплаты труда со всех точек зрения удобнее раздельно.

Почему мы разносим эти статьи затрат по подразделениям? Это тоже принципиальный момент, связанный с механикой управления персоналом. Как минимум, необходимо знать, сколько предприятие тратит на центры прибыли и выручки и на центры затрат, например, тот же кадровый аппарат, юристов, секретарей, бухгалтерию, безопасность. В любой растущей фирме на определенном этапе возникают идеи о неправомерном разрастании инфраструктуры; так вот, не вредно знать, сколько в действительности она стоит, и стоит ли она того.

Другой важный момент: система премирования (или мотивации, если хотите) должна дифференцироваться, чтобы действительно мотивировать персонал. Отсюда и необходимость раздельного учета. Что касается бюджета социального развития, то здесь имеется в виду социальный пакет, корпоративные праздники, а также все иные формы внезарплатных и внепремиальных мер поддержки предприятием своих сотрудников.

В действительности фонды оплаты труда и премии обычно разносятся в учетах компании на прямые затраты самих подразделений. Тем не менее, считаем, что их необходимо отражать в бюджете управления персоналом, дабы видеть общую картину: ведь именно они составляют основную долю затрат на трудовые ресурсы!

Бюджет развития персонала делим на три статьи, которые в принципе можно и распределить по другим разделам общего бюджета.

Бюджет повышения квалификации может быть полностью или частично отнесен к разделу *обновления персонала*, если в вашей компании необходимо обучение новичков.

Бюджет резерва повышения оплаты труда разделяется на три направления:

- планируемое повышение оплаты труда действующим сотрудникам (карьерный рост);
- плановое увеличение штатной численности (для растущего предприятия);
- введение новых высокооплачиваемых должностей (например, раньше у вас не было должности директора по региональному развитию, а теперь решили ввести; а ведь это должность не маленькая!).

В принципе, если вы считаете это более удобным, все эти статьи можно учитывать как «перспективные» части затрат на содержание трудовых ресурсов.

Наконец, *затраты на исследования и разработки* в области управления персоналом – совсем особая статья. Допустим, вы решили внедрить ERP – систему учета кадров вместо «бумажной»: это прямые затраты на ее приобретение + трудозатраты на внедрение и обучение пользователей. Или вы пришли к необходимости использования при отборе или оценке персонала психологических тестов. Или высокая текучесть кадров навела вас на мысль провести опрос персонала, чтобы понять, чем люди недовольны... Всё это – затраты относительно небольшие, но вы увидите, как будет сопротивляться руководство, когда вы скромно попросите на это денег! Лучше уж сразу завести расходную бюджетную статью.

Понятно, что в итоге ваш бюджет должен выглядеть не как блок-схема, а как стандартная таблица. При составлении бюджета можно обратиться за помощью к экономистам своей фирмы. Очень хорошо, если в этой таблице результаты будут приведены в форме процентов как от общих затрат на управление персоналом, так и от затрат всего предприятия. Что в результате немалых трудов вы получите?

Разработав и утвердив(!) бюджет, вы берете на себя ответственность (а значит, и приобретаете право) контролировать его. Теперь открытие новых вакансий, повышение кому-то зарплаты или введение социального пакета должны происходить в рамках бюджета, т.е. не хаотично, а планомерно. Иными словами, предприятие научится считать затраты на трудовые ресурсы, а в дальнейшем – и сопоставлять затраты с полученной прибылью. Возникает возможность реализации целевой функции управления персоналом, как ее понимают многие современные менеджеры.

Для начала в качестве упражнения рекомендуется составить бюджет за истекший год задним числом. А перспективу уже выверять в соответствии с бизнес-планами предприятия.

Служба управления персоналом фирмы составляет штатное расписание и тарифную сетку, ведет базу данных на сотрудников, представляет руководству фирмы ежемесячные аналитические отчеты по трудовым ресурсам.

Штатное расписание – это перечень всех должностей по подразделениям, как заполненных (с указанием фамилии сотрудника), так и вакантных, с реальными должностными окладами. Является «картой» трудовых ресурсов фирмы. Служит для контроля состава персонала, выявления кадровых потребностей подразделений.

Тарифная сетка устанавливает соотношение рангов должностных позиций между персоналом центров выручки, функциональных и производственных подразделений и указывает вилки окладов. Служит для контроля соответствия трудового вклада и вознаграждения разных категорий сотрудников, определения уровней оплаты новых сотрудников, оценки соответствия оплаты в фирме ситуации на рынке труда.

База данных на сотрудников содержит анкетные данные на всех действующих и уволенных сотрудников, а также сведения о должностных перемещениях и другую информацию. Служит для анализа состояния трудовых ресурсов, текучести кадров и ее причин, определения кадрового потенциала (резерв выдвижения, возможности перераспределения трудовых портфелей).

Формирование фондов оплаты труда

Фонды оплаты труда (ФОТ) подразделений и бизнес-единиц формируются из постоянных (гарантируемых) окладов сотрудников в пределах вилок. ФОТ списывается на затраты подразделений с самостоятельными бюджетами (центров ответственности) или на общефирменные затраты (для функциональных подразделений). ФОТ бизнес-единиц устанавливается руководством фирмы и может быть пересмотрен по его решению или по представлению руководителя подразделения.

Система вознаграждения

Оплата труда сотрудника складывается из двух частей: должностного оклада (в соответствии с тарифной сеткой), формируемого из ФОТ, и премиальной части, формируемой из специальных премиальных фондов.

Оклад выплачивается сотруднику за стабильно выполняемые задачи в рамках согласованного выполнения трудовых функций, квалификацию и стаж работы в фирме.

Премиальные фонды формируются из расчетной прибыли компании и распределяются между бизнес-единицами и сотрудниками в соответствии с достигнутыми показателями. Механизм распределения премиальных фондов обеспечивает зависимость премии каждого сотрудника от его личных показателей, а также результатов бизнес-единиц и компании в целом.

Премиальные фонды вознаграждения сотрудников функциональных подразделений (управленческий аппарат, производство, складское и транспортное хозяйство) предусматривают, как правило, преобладание оклада над премией, а сотрудников центров прибыли (управление реализацией и отдел закупок) – обратное соотношение частей вознаграждения.

3. ПРОЦЕССЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Планирование численности персонала

В понятие *«прогнозирование потребности в персонале»*, прежде всего, входит установление числа назначений, т.е. определение реального размера программы приема, что зависит от назначения кадров на определенную должность и резерва кадров.

Число назначений определяется тремя последовательными шагами (см. рис. 3).

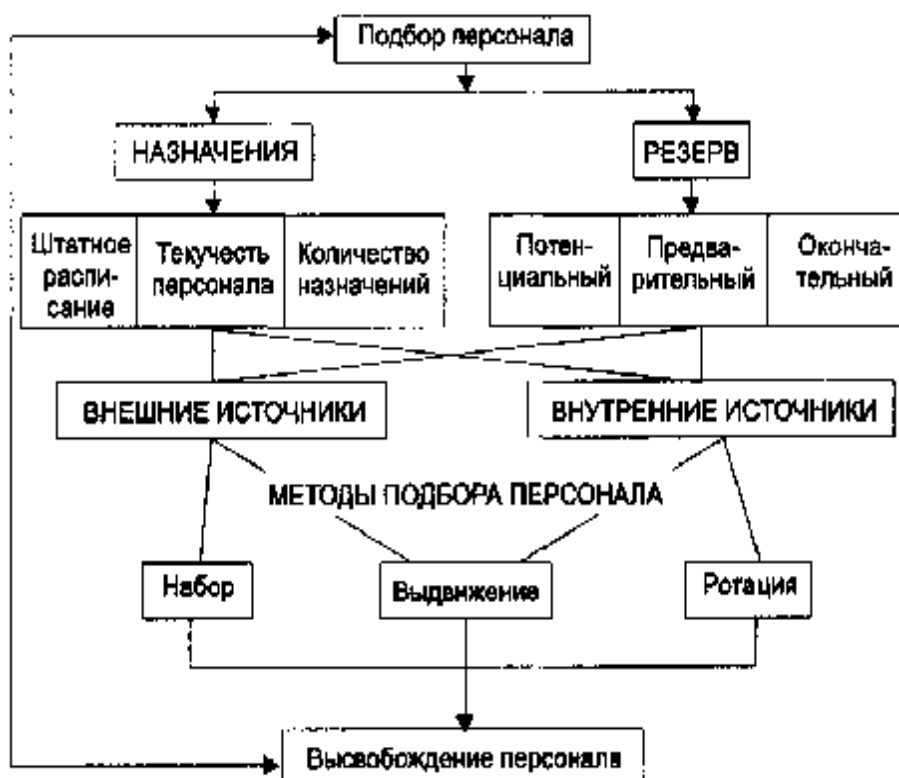


Рис. 3. Система подбора персонала

На первом шаге анализируется штатное расписание и устанавливается число имеющихся должностей. При этом целесообразно учитывать развитие организационной структуры, ее будущее состояние, в связи с чем задача становится комплексной и включает планирование персонала.

На втором шаге исследуется текучесть кадров с тем, чтобы установить среднее ежегодное количество принимаемых работников по профессиям и должностям и тенденции этих назначений. На этом этапе определяется спрос на новых сотрудников, а также составляются персональные графики их продвижения, планируется карьера, выделяются группы работников в зависимости от перспективы продвижения или времени ухода на пенсию.

На третьем шаге определяется число сотрудников, из которых после обучения и тестирования предстоит отобрать тех, кто займет вакантные должности.

Соотношение между количеством отбираемых кандидатов и вероятных вакансий в организациях неодинаково: от консервативного 1:1 до пессимистического 10:1²³.

Необходимо учитывать и тот факт, что отобранные кандидаты подвержены текучести не меньше остальных сотрудников.

Мы отсылаем всех, кто хочет более подробно ознакомиться с методикой расчета стоимости кадров с рыночной позиции на рынке труда и с точки зрения рентабельности к работе А.А. Крымова «Вы – управляющий персоналом».

Стоимость трудовых ресурсов, по мнению автора, сложная величина, определяемая следующими объективными и субъективными факторами.

- *Диапазон стоимости трудовых ресурсов (ТР) на рынке труда.* В разных регионах он разный. Это объективный и при этом не управляемый вами фактор, который необходимо отслеживать.

- *Кадровая политика руководства компании.* Этот фактор частично объективный, частично субъективный, потому что определяется личным мнением руководства и владельцев компании о том, сколько надо тратить на персонал. Он может управляться вами, если вы проведете расчеты и покажете, что в ряде случаев людям выгодно платить больше, иначе фирма понесет затраты, перекрывающие стоимость ТР.

- *Технологии производства, как основного, так и вспомогательного.* Это объективный фактор: станок не может работать без станочника. Вместе с тем, он частично управляем, поскольку станочники бывают разные: можно подобрать хороших и дорогих, а можно – плохих и дешевых. Вопрос опять же в сопоставлении затрат и прибыли.

- *Внутрифирменные нормативы на отдачу персонала.* Прежде всего – торгового. Фактор объективный в силу наличия реальных данных о средней отдаче с рабочего места продавца. Вместе с тем – управляемый, но в управлении им участвуете не только вы, но и коммерческая служба компании.

- *Ожидания руководства компании от должности или подразделения.* Фактор, в основном, субъективный. Определяется также реальными потребностями компании в функциях, исполняемых данным сотрудником. Вопрос очень непростой и не всегда расчетный, но хороший менеджмент в состоянии его оценить.

- *Стоимость функции, реализуемой должностью, на рынке услуг.* Абсолютно объективный фактор.

²³ Сурков С.А. Обеспечение отбора и найма персонала // Управление персоналом. 2002. № 12. С. 42–45.

Стоимость трудовых ресурсов в разных сегментах предприятия различна. И перечисленные факторы имеют в разных сегментах различный вес. Поэтому ставить вопрос о стоимости ТР «вообще по фирме» бессмысленно. Тем не менее, во всех сегментах стоимость трудовых ресурсов можно посчитать с большей или меньшей степенью точности.

Есть такие вакансии, а заодно и кандидатуры для них, вклад которых в деятельность фирмы несоизмерим с уровнем оплаты их труда. К таким случаям надо подходить строго индивидуально, не стесняя себя соображениями типа «у нас столько платить не принято».

Главное:

Качественный, стабильный кадровый состав предприятия – это его серьезный актив, не менее (а может и более) значимый, чем производительная технологическая линия. За него стоит бороться!

Аспектом работ по набору, также подвергаемым оценке, может стать так называемое «качество набора», т.е. примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, которая рассчитывается следующим образом:

$$КН = (РК + ПР + ОР) : Ч, \text{ где}$$

КН – качество набранных работников, %,

РК – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками,

ПР – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года,

ОР – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года,

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

3.2. Анализ рынка труда

С экономической точки зрения управляющий персоналом подобен руководителю службы снабжения, и его миссия – приобретать для организации трудовые ресурсы с приемлемым соотношением цены и качества. Понятно, что без знания обстановки на рынке труда ему никуда не деться. Где же получить эту рыночную компетентность?

Прежде всего, надо иметь в виду, что понятия цены и стоимости необходимо рассматривать в двух разрезах: с позиции *покупателя* и с позиции *рынка*.

Первый из них – микроэкономический, с позиций коммерческой организации как покупателя ресурсов, ее затрат и выигрышей (прибыли).

Второй – маркетинговый, показывающий нам, каким образом на рынке (в нашем случае – рынке труда) образуются и меняются цены. Для того чтобы разобраться в нем, стоит немного поговорить о том, что есть рынок труда по сравнению с другими рынками.

Рынок труда сходен со всеми другими рынками в том, что он представляет собой *поле свободного обмена ресурсами*. Слово «свободный» здесь играет особую роль, потому что свобода выбора, добровольность участия сторон в сделке – принципиальная характеристика рыночных отношений. Иначе получаются рабские отношения, которые еще совсем недавно реализовывались, например, через систему госраспределения выпускников вузов (и о восстановлении которой недавно заговорили, как ни странно, сами же представители студенчества).

Как и другие рынки, он характеризуется наличием секторов и сегментов. *Секторы рынка* – это разные отрасли. Они отличаются видами товаров и услуг, действующими операторами: производителями, продавцами и потребителями, механизмами ценообразования, способами и каналами реализации. Главная особенность различных секторов рынка – их относительная независимость друг от друга. Независимость потому, что колебания, взлеты и падения в одних секторах рынка могут совершенно не сказываться на других. Относительная потому, что есть такие секторы рынка, изменения в которых по принципу «домино» вызывают поток соответствующих изменений в других. А еще потому, что рынок – это единый организм, и ситуация в одном секторе может косвенно и иногда непредсказуемо повлиять на другой.

Итак, понятие секторов рынка относится к производителям. Понятие сегментов – наоборот, к потребителям. *Сегменты рынка* – это группы потребителей, по-разному ведущие себя по отношению к нашему товару (услуге).

Понятие сегмента рынка – ключевое для всей современной системы маркетинга. Следующее за ним понятие «*позиционирование товара*» предполагает ответ на вопросы, на какие сегменты рынка товар рассчитан, каким образом следует его продвигать с учетом различий в поведении потребителей.

Вернемся к рынку труда. Можно ли назвать его особым сектором рынка? Скорее – это *специальный рынок*, который нельзя рассматривать в ряду других рыночных секторов.

Главная особенность рынка труда: здесь продавцами выступают отдельные граждане, а потребителями – хозяйствующие субъекты, организации. Т.е. по сравнению с обычными рынками все с точностью до наоборот. Рынок «наизнанку». Внутри этого рынка имеются свои собственные секторы. Например, низкоквалифицированная дешевая рабочая сила – явно особый сектор. Посмотрите, какой наплыв гастарбайтеров из некоторых республик бывшего СССР, Вьетнама, Китая, т.е. стран с избыточностью предложений на рынке труда, высокой безработицей, мы сейчас наблюдаем.

Предложение на рынке труда – это люди, готовые предоставить свои трудовые ресурсы в определенном приложении (специальности, виде деятельности) за определенную плату.

Спрос – это рабочие места, которые готовы предоставить работодатели. Так же, само собой, за определенную цену.

На рынке труда, как и на любом рынке производства продукции или предоставления услуг, бывают свои кризисы. В одних случаях они объясняются спадами в тех или иных секторах экономики, вынуждающими людей менять квалификацию, искать себе применение в других секторах. В других – внутренними механизмами рынка труда. Например, перепроизводство кадров. Когда-то та или иная профессия была супервостребована, и масса людей кинулась овладевать ею. Через некоторое время предложение явно превысило спрос. Так произошло в 1990-е гг. с бухгалтерами. То же, полагаем, происходит сейчас в нашем регионе с экономистами и юристами, психологами и политологами.

Естественно, на рынке труда имеются и свои сегменты. Но поскольку он – рынок «наизнанку», то сегментация образуется не людьми – потребителями, а группами работодателей, которые испытывают потребность в разных трудовых ресурсах и по-разному относятся к их приобретению и использованию.

Обратите внимание: на обычных рынках сегментация – дело продавца. Это ему надо знать, как я стану относиться к его товару, чтобы сделать мне приемлемое предложение. Иначе он останется без покупателей. Это аксиома современного маркетинга. На рынке труда дело покупателя (работодателя) – самоопределиться как часть того или иного сегмента. Иначе легко промахнуться и понести потери. Вот вам конкретный пример.

Допустим, у вас 100 человек, средняя зарплата – 500 долларов, итого – 50 000 долларов в месяц. Предположим, вы при отборе склонны ошибаться в более «дорогую» сторону, т.е. выбирать претендентов с более высокими запросами, хотя бы процентов на 20, и совершаете эту ошибку в половине случаев. Это означает, что ваша ошибка обходится компании ежемесячно в следующую сумму:

$$50\,000 \text{ долл.} \times 20\% = 10\,000 \text{ долл.}$$

10 000 долл. \times 0,5 = 5 000 долл., т.е. среднемесячная зарплата 10 сотрудников!

Пусть вы, наоборот, придерживаетесь политики приобретения «дешевых» трудовых ресурсов, где-нибудь на те же 20% ниже рынка. Мы не будем оценивать коммерческие потери, которые могут возникать вследствие более слабых деловых качеств претендентов. Но зато ваша политика означает, что сотрудники могут довольно легко найти себе работу «по рыночной цене» там, где имеется повышенная текучесть кадров.

Если мы очень условно будем считать, что замена сотрудника стоит компании примерно его месячную зарплату (нижний порог оплаты услуг кадровых агентств), а текучесть такова, что приходится в месяц подбирать 10 сотрудников, то при вышеозначенной средней зарплате получаем:

$$500 \text{ долл.} \times 10 = 5\,000 \text{ долл.}$$

А ведь вы уже потратили эти средства на подбор уволившихся, которым сейчас ищете замену. Так что придется затраты удвоить. Получаем уже не 5 000 долларов, а целых 10 000. Прибавьте сюда неизбежные потери из-за необходимости обучать неопытных новичков. Мораль такая: вы – покупатель, если хотите, снабженец, и от качества принимаемых вами ценовых решений зависят немалые суммы. Поэтому ваша обязанность – хорошо знать рынок труда и ориентироваться в соотношении реальной цены и качества, предлагаемых вам трудовых ресурсов, а также экономически грамотно позиционировать себя на рынке как покупателя.

Теперь рассмотрим некоторые важные особенности рынка труда, которые следует иметь в виду, чтобы стать грамотным покупателем трудовых ресурсов.

1) Неочевидность соотношения цены и качества: проблема выбора. Если вы покупаете тот же автомобиль, станок, компьютер или другое оборудование, то в большинстве случаев по его техническим характеристикам можете сказать, стоит ли он таких затрат. Бывают, конечно, исключения. Экономисты хорошо знают феномен «оценки качества через цену»: кажется, что приобретаемая вещь тем лучше, чем дороже. Надо быть специалистом, чтобы понять, за что мы платим – действительно за нужные свойства предмета или за какой-нибудь модную, шумно разрекламированную опцию, т.е. оплачиваем производителю его рекламную кампанию.

Есть и достаточно понятные рыночные критерии. Обегав десяток поставщиков, вы уже хорошо будете представлять себе ценовой диапазон, и если вам вдруг предложат нечто той же марки, только вдвое дороже или, наоборот, дешевле, это сразу вызовет сомнения.

Не так с трудовыми ресурсами. На рынке труда каждый продавец (в смысле, наемный работник, продающий свой ресурс) устанавливает цену, исходя из каких-то лишь ему понятных соображений. Среди таких продавцов довольно мало людей опытных, адекватно оценивающих себя на рынке труда.

Одни просто подсчитывают, сколько им надо на жизнь, и ищут покупателя, готового заплатить такую сумму, при этом с одинаковым успехом ошибаясь в ту или иную сторону. Другим просто кажется мало то, что они имеют, они ищут место с оплатой повыше. Это «повыше» тоже индивидуально. У каждого есть свое понятие о «заметном отличии» в оплате. Кого-то устроит прибавка в 50 долларов, а кому-то необходимо 500.

Бывает очень трудно понять, почему два человека с одинаковым образованием и опытом работы, претендуя на одну и ту же должность, желают суммы, различающиеся вдвое-втрое. Еще труднее определить, достоин ли кандидат своих притязаний. Иногда бывает, что более «дешевый» оказывается сильнее «дорогого». Мораль: отрабатывайте технологии отбора и оценки трудовых ресурсов. Они приносят реальную прибыль!

Что мы покупаем и что нам продают? На товарном рынке, уплатив требуемую сумму, вы становитесь владельцем приобретенной вещи. На рынке услуг в этой же ситуации вы получаете не предмет, а *возможность или действие*. Т.е. вы платите за пользование, например, гостиничным номером, за консультацию юриста или за то, что вам постирали белье. Вы не становитесь собственником гостиницы, юридической консультации или прачечной: ваше право лишь воспользоваться услугой.

В этом смысле рынок трудовых ресурсов больше похож на рынок услуг: вы не приобретаете права собственности на носителя трудового ресурса (сотрудника), а лишь получаете возможность пользоваться тем, что он знает, может, умеет.

В этом и смысл *трудового договора* как документа: в нем стороны оговаривают взаимные обязательства и права. Смотрите: покупая автомобиль, вы же не заключаете договора ни с продавцом, ни с самим автомобилем: он просто переходит в ваши руки. А там что хотите, то с ним и делайте: можете кататься, можете кому-нибудь подарить, а то и просто выкрасить и выбросить.

Это обстоятельство, на первый взгляд очевидное, на самом деле порождает немало коллизий. Дело в том, что работодатель бывает склонен примитивизировать ситуацию: вести себя так, как будто он приобрел не *трудовой ресурс*, а *человека*, причем за *зарплату*. Большинство же наемных работников прекрасно понимают, что продают не себя лично, а услуги, которые они оказывают работодателю. Но со своей стороны они также делают ошибку, полагая, что работают за зарплату; в действительности, как мы увидим чуть ниже, они получают от работодателя *намного большее*.

Трудовые договоры в большинстве случаев формальны и составляются на основе публикуемых стандартов. Ключевая формулировка в разделе «обязанности сторон» гласит примерно следующее: «работник обязан выполнять свою работу, а работодатель обязан обеспечить для этого необходимые условия и выплачивать оговоренную сторонами сумму». Внятно, не правда ли? За этой формулировкой в действительности может скрываться все, что угодно. Поэтому работники нередко «подмахивают» трудовые договора, особенно их не читая.

В действительности работник продает работодателю не только свое присутствие на рабочем месте и исполнение своих функций. Он продает:

- свое образование и опыт, внося в нематериальные активы компании свои личные ноу-хау;
- свои деловые связи и «наработки»;
- свою лояльность, выражающуюся в том, что он приносит результаты труда в данную компанию (а, скажем, не конкурентам); в том, что в общении с другими сотрудниками транслирует на них свое позитивное отношение к компании и к работе, улучшая атмосферу в коллективе.

Мы знаем несколько случаев, когда новые сотрудники приносили с собой в компании целые направления бизнеса, которых раньше не было; целые управленческие технологии, которые в корне меняли менеджмент в организации. И работодатель вправе *ожидать* всего этого от работника, да вот вопрос: *захочет ли тот делиться?* Та же лояльность, она вроде подразумевается, и можно ее требовать, но вообще-то это дело добровольное...

Работодатель, в свою очередь, расплачивается с наемным работником не только зарплатой.

Во-первых, он предоставляет ему рабочее место. Не в смысле «стул – стол – компьютер», а именно место в своей организации. Это особенно важно для компаний, работать в которых хотели бы многие.

Во-вторых, он делится с работником теми же самыми контактами, ноу-хау, технологиями бизнеса. Все это составляет важный ресурс организации, и ценность работника на рынке труда со временем возрастает именно из-за этого ресурса. Ведь в другой организации он мог бы этого и не получить.

В-третьих, он создает работнику перспективу, потенциал для роста. Многих работников удерживает в организации именно перспектива, а не нынешняя позиция, которая может и не слишком устраивать.

Непонимание этих «скрытых» отношений приводит к неприятной для обеих сторон ситуации. Работник «вкалывает» столько и с таким качеством, как считает нужным с учетом тех денег, которые он получает. Работодатель со своей стороны считает, что за такие деньги может ожидать от работника гораздо большего. Начинается «совковая» игра: «как они нам платят, так мы и работаем» – «нет, как вы работаете, так мы вам и платим».

Менеджмент предлагает следующий способ переломить эту ситуацию. Во-первых, в компании должны быть четко описаны стандарты поведения и правила внутреннего распорядка. Во-вторых, должны существовать не формальные, а реальные должностные инструкции, которые и служат для обеих сторон способом договориться, чего работодатель ждет от работника. В-третьих, должна существовать система поощрений и должностного роста, подкрепляющая усердных и наказывающая нерадивых.

Все это кажется очевидным, но, как показывает наш опыт, очень трудно создать такую систему даже в весьма «продвинутых» с точки зрения менеджмента компаниях.

2) Свобода выбора для продавца, или дорога с двухсторонним движением. На рынках товаров и услуг обе стороны, покупатель и продавец, в принципе свободны в выборе партнера. Однако этой свободой пользуется обычно только покупатель. Случаи, когда продавец выбирает покупателя и кому-то может отказать, редки и экзотичны.

На рынке труда правом выбора активно пользуются как работодатели (покупатели трудовых ресурсов), так и наемные работники (их

продавцы). Последние могут не только произвольно назначать цену своему товару, без каких-либо ограничений, кроме чисто рыночных. Они обладают правом привередничать, решая, с кем иметь дело, а кому отказать. Особенно если на рынке труда достаточно велик спрос.

Это ставит перед управляющим трудовыми ресурсами задачу, которой нет у его коллег-снабженцев: *сделать свою компанию привлекательной как работодателя*. И нам не раз приходилось наблюдать случаи, когда претенденты на рабочее место выбирали не ту фирму, где больше платят, а ту, которая им «глянулась» по каким-то иным причинам.

Беседы с соискателями показывают, что здесь играют роль прежде всего общая обстановка в фирме (в той мере, в которой соискатель способен ее с ходу оценить), а также то, как его встречают. Его может отпугнуть, например, неряшливое помещение или излишняя агрессивность проводящего собеседование. Есть среди нас «специалисты по отбору», превращающие интервью в подобие допроса в гестапо; дескать, тем самым выявляется стрессоустойчивость кандидата. Думаю, что они в большей степени пытаются компенсировать собственные комплексы, нанося при этом ущерб предприятию в виде потенциально пригодных, но отказавшихся от работы соискателей.

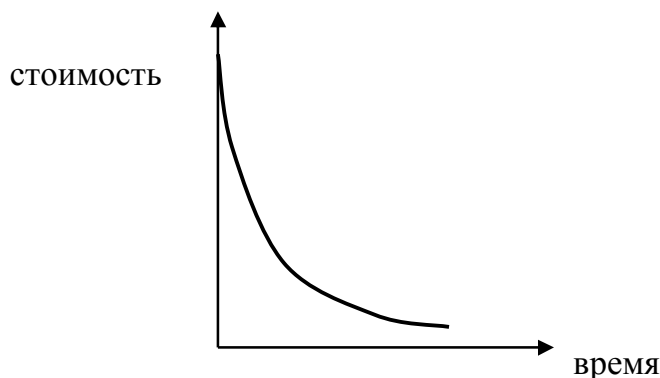
Свобода выбора работником работодателя порождает еще одно явление, абсолютно не свойственное рынкам товаров и услуг.

На рынке труда мы приобретаем не человека, а *его трудовой ресурс*. И то во временное пользование, поскольку пожизненные контракты у нас не предусмотрены. Значит, он волен в любой момент раздумать продавать свой ресурс именно вам. И уж естественно, произведенные затраты – это риск фирмы.

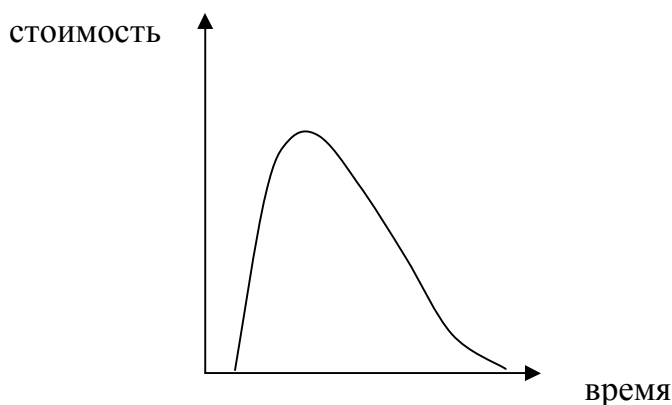
3) Изменение стоимости со временем. Материальные ресурсы (машины, оборудование и т.п.) в ходе эксплуатации изнашиваются, устаревают физически и морально, а следовательно – обесцениваются. Инженеры хорошо знают, какой ресурс существует у каждого устройства, а профессиональные оценщики умеют определять его стоимость после износа. Современная ситуация характеризуется тем, что моральный износ опережает физический, особенно если речь идет об информационных технологиях, в частности о программном обеспечении компьютерной техники.

В отличие от машин, с трудовыми ресурсами дело обстоит сложнее. Со временем, приводящим к накоплению опыта и знаний, «стоимость» специалиста на рынке труда не уменьшается, а растет. Всегда ли? Нет. Играет роль возрастной фактор. Пройдитесь по объявлениям о найме на работу, и вы увидите, что большинство работодателей устанавливают «потолок» до 40 лет. Это, естественно, не касается объявлений на заборах, обещающих сумасшедший заработок в долларах всем от 17 до 60, независимо от образования.

Таким образом, если «кривая стоимости» для оборудования будет иметь примерно такой вид:



то для трудового ресурса – примерно такой:



При этом пик на втором графике приходится на возраст в 30–35 лет, а после 40 намечается начало спада.

Свойство трудовых ресурсов со временем дорожать создает определенные проблемы.

Человек приходит в компанию сразу после учебного заведения, без всякого опыта, что делает стоимость его ресурса минимальной (если только он – не «звезда», из тех, за кем рекрутеры охотятся еще в вузах, и не чей-нибудь племянник). За 3–5 лет он набирается опыта, после чего имеет полное право претендовать на большее. Теперь в резюме вместо «ничего не умею» вполне способен перечислить целый ряд подвигов и достижений. В своих глазах, так же как и в глазах рынка, он «стоит» уже значительно больше. А вот работодатель вполне может этот момент просмотреть, ведь для него данный работник так и остался молодым специалистом. Отсюда и возникает проблема *удержания персонала*.

4) Стоимость процесса приобретения трудовых ресурсов. Если вы покупаете автомобиль, вам достаточно почитать объявления и совершить две–три поездки. Ваши затраты – это время + стоимость рекламной газеты + проезд. Почти ничего.

Если вы предприятие и закупаете, скажем, металл, то возникают дополнительные затраты на содержание снабженческого аппарата. На фоне стоимости самого сырья, а также прибыли, извлекаемой из производства, они также сравнительно невелики.

Если вы покупаете трудовые ресурсы, дело обстоит сложнее.

Во-первых, значительно более трудоемок процесс поиска (привлечения) кандидатов. Если он ведется не только через бесплатные «трудо-вые» сайты Интернета, то потребуются еще и затраты на рекламу.

Во-вторых, возникает необходимость осуществления отбора кандидатов. Первичный отбор: изучение резюме, связь по телефону – минимум полчаса на кандидата. Минимальное интервью занимает не меньше часа. А если вы заполняете вакансию с серьезными требованиями к квалификации, значит, вам придется привлечь специалиста – эксперта из компании, затрачивая его рабочее время (еще час). Наконец, знакомство с будущим руководителем нанимаемого сотрудника. Итого, каждый кандидат, включая неудавшегося, обойдется компании минимум в 3–5 часов рабочего времени.

В-третьих, существует известная ограниченность ресурсов, представленных на рынке труда. Если у вас достаточно жесткие требования, вы можете искать человека в течение нескольких месяцев и перебрать пару десятков кандидатов, так и не остановившись ни на одном. Если на рынке наблюдается дефицит специалистов нужной вам профессии, трудозатраты выльются в сотни человеко-часов.

В-четвертых, потери в результате практически неизбежных ошибок отбора. Никуда вы не денетесь, все равно часть кандидатов не будет успешно проходить испытательного срока, значит, все затраты придется удвоить.

Наконец, виртуальные потери компании из-за незанятой вакансии. Вы ищете менеджера по продажам – значит, компания лишена того дохода, который он мог бы приносить.

На самом деле подсчитать все эти затраты довольно сложно, поэтому мы воспользуемся другим приемом: а сколько услуга по подбору кандидатов стоит на рынке, т.е. в исполнении рекрутерского агентства? Мы уже упоминали, что агентства берут за подбор подходящего кандидата до двух его месячных окладов. Естественно, затраты агентства как самостоятельного юридического лица выше, чем затраты вашего отдела кадров. Ведь им надо платить налоги на прибыль и прочее, а, кроме того, они – тоже коммерческое предприятие и по определению должны приносить доход своим учредителям. Поэтому полагаем, что уровень одной месячной зарплаты кандидата можно использовать как условный показатель ваших трудозатрат.

Теперь перейдем к главному – как научиться понимать ситуацию на рынке труда? Большинство лично знакомых нам специалистов приобре-

тают это понимание с опытом и поддерживают интуитивно: просто видят, что на рынке поднялись или опустились «цены» по таким-то вакансиям. Они редко ошибаются, но такая позиция имеет слабые стороны.

Во-первых, это касается вакансий, с которыми служба персонала предприятия постоянно имеет дело и поэтому держит руку на рыночном пульсе. Зато при возникновении достаточно экзотической вакансии (например, не было в компании финансового контролера или руководителя головного офиса, и вдруг решили завести) сразу возникает проблема: сколько платить?

Во-вторых, интуитивный подход не страхует от ситуаций, когда компания «прошляпила» рост цен на рынке труда, в результате чего из «средних» по рынку съехала в «дешевые» (в смысле оплаты труда персонала). Зато сотрудники это очень быстро понимают, вот мы и получаем вспышку текучести кадров.

Второй подход, научно-аналитический, состоит в приобретении соответствующих данных по рынку труда у специализированных фирм, которые такие отчеты предлагают. Это смотрится куда солиднее, но также не свободно от недостатков.

Во-первых, эти отчеты стоят денег, и не таких уж малых. Во-вторых, делаются они обычно по итогам года, а рынок труда меняется гораздо динамичнее (мы это увидим чуть ниже). Наконец, где гарантии достоверности?

Вместо того и другого А.А. Крымов предлагает простую технологию измерения рынка труда, доступную каждому, кто умеет обращаться с Интернетом (естественно, кадровые сайты) и с программой Microsoft Excel. Она не трудоемка, оперативна и вместе с тем дает достаточно точные результаты. Однако ее применение целесообразно и возможно в основном для Москвы и других крупных центров²⁴.

3.3. Организационное проектирование

В период экономических реформ возникает острая необходимость в создании новых, ранее не опробованных практикой организационных форм, типов организаций, миссий, функций и целей, которые они осуществляют в среде, оргструктур, которые обеспечивают и поддерживают реализацию и развитие этих функций и целей. Сегодня много говорят о необходимости перепроектировать, реконструировать отечественные организации и целые отрасли. Возникла потребность развития оргпроектной деятельности.

Проект – это развернутый план построения или преобразования чего-либо. По отношению к организациям проектирование означает планы преобразования организации и ее частей с учетом изменения целей, стра-

²⁴ См. подр.: Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. М. : Вершина, 2006.

тегии, серьезных изменений во внешней среде. Это происходит, например, в настоящее время на ярославском объединении «Топливоподающие системы (ТПС), включающем ОАО «ЯЗДА» и ОАО «ЯЗТА».

Особенно ярко потребность проектирования вырастает в связи с необходимостью повышения конкурентоспособности выпускаемой отечественными предприятиями продукции на фоне снижения таможенных барьеров для зарубежных фирм при вхождении России в ВТО. На ТПС проектируется и осуществляется объединение производственных мощностей, ликвидация дублирующих участков, территориальные перемещения, переустройство технологического процесса с цехового на продуктовый в соответствии с системой «бережливого производства» фирмы «Тойота».

Процессы организационного проектирования являются многопрофильными, межпредметными, т.к. затрагивают технико-технологические, производственные, финансовые, социально-экономические и даже социально-психологические аспекты. В этом сложность их координации, как на стадии проектирования, так и в ходе реализации. В качестве иллюстрации сложности задач оргпроектирования в целостном виде можно привести сокращенный вариант состава комплексного оргпроекта некоего производственного объединения²⁵. Мы перечислим здесь только основные разделы, каждый из которых показывает значимый элемент производственной системы, без раскрытия его подразделов и их содержания.

Состав комплексного оргпроекта производственного предприятия

1. Общая характеристика организационной системы:
 - 1.1) общая характеристика предприятия;
 - 1.2) производственная программа предприятия;
 - 1.3) оргструктура предприятия;
 - 1.4) организационная характеристика генплана предприятия;
 - 1.5) расчет общей численности ППП;
 - 1.6) расчет общей экономической эффективности оргпроекта предприятия.
2. Общий раздел оргпроекта управляющей подсистемы предприятия:
 - 2.1) общая характеристика управляющей подсистемы;
 - 2.2) организационная структура;
 - 2.3) функции подразделений управляющей системы (УС);
 - 2.4) численность ИТР и служащих по подразделениям;
 - 2.5) общая планировка управленческих подразделений;
 - 2.6) информационная система (7 подразделов);
 - 2.7) технология управления (6 подразделов);
 - 2.8) организация труда управленческого персонала (7 подразделов).

²⁵ См. подр.: Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 180–181.

3. Оргпроект организационно-технической подсистемы:
 - 3.1) общая характеристика;
 - 3.2) производственная структура предприятия;
 - 3.3) расчет производственных мощностей (2 подраздела);
 - 3.4) производственный процесс в пространстве (4 подраздела);
 - 3.5) производственный процесс во времени (3 подраздела);
 - 3.6) организация труда (9 подразделов);
 - 3.7) условия труда и техники безопасности (3 подраздела).
4. Методы управления:
 - 4.1) подсистема административного и организационного управления (3 подраздела);
 - 4.2) подсистема экономического управления (4 подраздела);
 - 4.3) подсистема социально-психологических методов управления (6 разделов).

Как мы видим, за исключением 3-го раздела, касающегося проекта собственно производственно-технической подсистемы, в каждом из остальных присутствует значительная часть для приложения организационно-интеллектуального потенциала службы управления персоналом. Это в первую очередь касается пунктов 1.5; 2.2.–2.5., 2.7.–2.8.; 3.6.–3.7.; 4.1.–4.3. Мы остановимся на том аспекте организационного проектирования, которым чаще всего приходится заниматься в реальности большинству служб управления персоналом (их руководителям) – *проектирование организационной структуры и изменения в штатном расписании компании*.

Порядок проектирования, согласования и утверждения организационной структуры компании необходим для руководителей и специалистов в целях определения единого подхода к порядку проектирования, согласования и утверждения организационной структуры компании, централизованного методического сопровождения организационных структур подразделений с использованием единого формата и других методов оптимизации организационной структуры.

Здесь мы будем использовать следующие определения.

Организационная структура – совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей. Основу оргструктуры составляют отношения иерархической соподчиненности.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат с целью определения параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Моделирование – изображение графическими методами различных моделей в виде чертежей, диаграмм, и т.д.

Иерархия – расположение частей или элементов целого в порядке, от высшего к низшему, расположение должностей в порядке их подчиненности.

Мониторинг – непрерывное, комплексное наблюдение за объектами измерения параметров, анализ и контроль их функционирования.

Горизонтальные связи – связи в оргструктуре между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу подразделениями или звеньями.

Вертикальные связи – связи, которые соединяют иерархические уровни в структуре и ее частях.

Линейные связи – отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи – отношения, посредством которых реализуется информационное обеспечение координации.

Статус – правовое положение (совокупность прав и обязанностей).

Принципы проектирования организационной структуры

1. Процесс организационного проектирования представляет собой разработку организационных элементов (различного вида структур в графической форме), отражающих взаимоотношения между элементами организационной структуры в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее новое организационное целое (новая модель оргструктуры), обладало бы свойствами рациональности, управляемости, экономичности и оптимальности.

2. Процесс по проектированию организационной структуры является частью управленческой функции по стратегическому управлению, осуществляется службой управления персоналом при непосредственном участии генерального директора, директоров департаментов, директоров филиалов, начальников управлений и других руководителей подразделений.

3. Процесс организационного проектирования включает в себя разработку следующих документов:

- библиотека целей, задач и функций подразделений;
- структурированный перечень целей, задач, функций;
- матрица ответственности между структурными подразделениями;
- формальная организационная структура, выполняемая в соответствии со штатным расписанием.

Документ «Планируемая организационная структура» компании формируется на основе организационной стратегии, миссии, стратегических целей руководства компании. При проектировании названных документов СУП использует следующие методы.

• *Метод аналогий*: анализ и сравнение организационных структур приведенных в классической литературе по менеджменту, анализ и срав-

нение организационных структур успешных зарубежных и отечественных компаний, прежде всего конкурентов.

- *Экспертно-аналитический метод*: анализ и оценка действующей и планируемой организационной структуры топ-менеджерами компании и компетентными специалистами компании, может привлекаться и внешний эксперт-консультант.

- *Метод структуризации целей, задач и функций* позволяет избежать дублирования работ и достижение целей компании. Так обязательное выполнение нижестоящих функций ведет к обязательному выполнению вышестоящих задач, а затем и целей. Позволяет проводить нормирование труда и оптимизировать численность персонала.

- *Метод организационного моделирования*: на смоделированные организационные структуры накладываются бизнес-процессы и схема документооборота. При этом при регламентации бизнес-процессов должны в обязательном порядке соблюдаться следующие условия:

- описание, регламентация бизнес-процессов должны происходить с «верхнего» уровня и затем декомпозироваться на 2–3 уровня вниз;
- бизнес-процесс должен протекать в рамках одного подразделения.

- *Метод анализа «входов» и «выходов» бизнес-процессов*: при проектировании организационной структуры учитываются наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена, т.е. законченность циклов, что позволит уменьшить документооборот между подразделениями и ускорит протекание бизнес-процессов.

- *Метод взаимного контроля*: контроль за качеством бизнес-процесса на «выходе» осуществляет не только владелец бизнес-процесса, а прежде всего владелец бизнес-процесса, получающий продукт (услугу, документ, информацию) на «входе». В случае отклонения от заданных параметров «владелец бизнес-процесса» направляет лист отклонения:

- начальнику управления качества – с целью накопления информации по отклонениям, анализа и коррекции бизнес-процесса;
- владельцу бизнес-процесса, представившему некачественный продукт (услугу, информацию) для принятия решения;
- начальнику СУП с целью учета при определении различных поощрений, в т.ч. – при начислении премии.

- Проектирование действующих и планируемых организационных структур *методом приведения в единый формат*. Все виды оргструктур выполняются в графической форме в едином формате, что означает соблюдение следующих основных параметров и показателей:

- единые параметры вертикальных и горизонтальных осей, связей, разграничивающих уровни и ступени управления;
- единые обозначения подразделений и должностей (звеньев), их наименований, кодов;

- единый подход к компактности, масштабу, симметричности и читабельности;
- структура каждого подразделения как составная часть общей структуры компании, взаимоувязанной с каждым подразделением;
- единый подход к выполнению элементов и показателей на основе единого формата;
- единоначалие (у подчиненного – один начальник; исключение: структуры управления проектами и структуры матричного типа);
- закрепление каждой функции за конкретным исполнителем (подразделением, звеном);
- графическое отображение линейного подчинения сплошной линией, функционального подчинения и связи – пунктирными, разной толщины (в предусмотренных случаях).

Для проектирования организационной структуры необходимо иметь перечень должностей компании по уровням и ступеням управления, нормативы численности персонала.

Для определения статуса и ранга должностей и подразделений в иерархии организационной структуры вводится перечень должностей компании по уровням и ступеням управления и нормативы численности персонала для проектирования организационных структур подразделений.

При проектировании организационных структур следует учитывать норму управляемости по уровням и ступеням управления, которую следует считать по вертикальным связям между ступенями управления, начиная от генерального директора (заместителя генерального директора).

Рекомендуемая *норма управляемости*:

- для головного подразделения, начиная с директора департамента (начальника управления) – не более 3–4 ступеней до исполнителя;

На основании документа «Организационная структура организации» в установленном порядке разрабатываются другие нормативно-правовые документы, в первую очередь штатные расписания структурных подразделений.

Специалист службы управления персоналом компании в соответствии с управленческими задачами:

- организует сбор информации по количественным и качественным показателям состояния организационной структуры;
- анализирует и обобщает мнения, оценки генерального директора, директоров департаментов, начальников управлений, других руководителей и специалистов подразделений компании по дальнейшей оптимизации действующей организационной структуры;
- периодически сверяет положения о структурных подразделениях на предмет соответствия целей деятельности стратегическим целям организации;
- формирует предложения по оптимизации действующей организационной структуры (на основе соответствующих задач и функций подраз-

деления, существующих и планируемых бизнес-процессов, расчета норм трудозатрат и трудоемкости);

- обеспечивает контроль за изменениями в организационной структуре в соответствии с настоящим стандартом;

- сверяет штатные расписания с организационной структурой компании (наименования структурных подразделений, должностей, количественный состав).

По результатам сверки действующей организационной структуры компании единичные изменения отображаются специалистом службы управления персоналом только на основании письменных приказов генерального директора.

При необходимости срочных радикальных организационных изменений в деятельности подразделений организационная структура перепроектируется на основании приказа генерального директора.

После утверждения генеральным директором компании документ «Организационная структура организации» является основным документом при представлении внутри фирмы любой информации об организационном построении структурных подразделений на текущий момент.

Ответственность за внесение изменений в организационную структуру и штатное расписание компании несет служба управления персоналом. В частности, она отвечает за:

- проверку обоснованности предложений по внесению изменений;
- своевременное представление генеральному директору предложений по изменению организационной структуры и штатного расписания;
- своевременную подготовку проектов организационных структур компании и подразделений и их утверждение у генерального директора;
- своевременную подготовку проекта приказа о введении в действие новой организационной структуры;
- своевременную подготовку изменений в штатном расписании компании или подразделения;
- своевременную подготовку проекта приказа о введении в действие нового штатного расписания или штатной единицы.

Ответственность за внесение изменений в организационную структуру и штатное расписание компании несут и директора департаментов, начальники управлений, директора филиалов и руководители подразделений. В частности, они отвечают за:

- обоснованность предлагаемых изменений в организационной структуре или введение новой должности;
- проведение преобразований в организационной структуре после вступления в силу приказа генерального директора;
- принятие персонала на работу на должности, которые вводятся в связи с изменениями в организационной структуре, после вступления в силу приказа генерального директора.

Правом внесения изменений в организационную структуру и штатное расписание компании и подразделений обладает только генеральный директор предприятия.

Правом представления обоснований об изменениях в организационных структурах, штатных расписаниях обладает только начальник службы управления персоналом совместно с инициатором изменений.

Инициатором внесения изменений могут выступать:

- | генеральный директор;
- | начальник службы управления персоналом;
- | руководитель функционального или обособленного (по согласованию с функциональным) структурного подразделения.

Основаниями для изменения организационной структуры и/или штатного расписания компании и/или подразделения служат:

- изменения в организационной стратегии;
- низкая управляемость и/или низкая производительность труда компании или подразделения;
- сбои в функционировании бизнес-процессов;
- дублирование функций подразделениями;
- увеличение/уменьшение объема выполняемых работ в связи с увеличением/уменьшением выпуска продукции;
- увеличение/уменьшение объема работ в связи с изменением законодательства;
- присоединение, выделение, отделение или закрытие какого-либо бизнеса компании.

Критериями оценки эффективности вносимых изменений в организационную структуру и/или штатное расписание служат:

- соответствие организационной стратегии компании;
- повышение управляемости и/или повышение производительности труда компании и/или подразделения;
- снижение или сохранение норм и ступеней управляемости;
- снижение или сохранение существующего фонда заработной платы.

Инициатор внесения изменений в организационно-штатную структуру, за исключением генерального директора, подает на имя начальника службы управления персоналом, обоснование.

Начальник службы управления персоналом анализирует обоснованность внесения изменений в организационно-штатную структуру и готовит предложения генеральному директору на основе предложений инициатора внесения изменений.

Начальник службы управления персоналом совместно с инициатором внесения изменений представляют генеральному директору обоснования о внесении изменений в организационно-штатную структуру и варианты принятия решений в случае разногласий.

После принятия решения генеральным директором, службой управления персоналом производятся необходимые изменения.

Ответственность за разработку, оформление, согласование, утверждение и распространение порядка проектирования, согласования и утверждения организационной структуры компании возлагается на руководителя службы управления персоналом.

3.4. Набор, подбор и отбор персонала

Иногда всю систему работы с кадрами отождествляют с их подбором и расстановкой. Действительно, благополучие предприятия в значительной степени зависит от работы его персонала, поэтому нет более важной деятельности, чем подбор сотрудников. В основе подбора сотрудников лежат деловые качества кандидатов и их соответствие занимаемой должности. При подборе персонала независимо от его разновидностей и методов специалисты выделяют определенные трудности²⁶:

1) зависимость качества подбора от того, кто его делает: непосредственный шеф, вышестоящий руководитель, кадровая служба, посредник или специальная комиссия. Личное убеждение руководителя, как показывают опросы сотрудников, часто играет решающую роль.

2) различия в требованиях к кандидатам на должности, которые отражены в профессиограммах.

Преодоление этих трудностей происходит в процессе реализации политики профессионального развития персонала, осуществляемой с помощью *системы подбора персонала*.

Системы подбора персонала в различных странах имеют свои особенности. Например, японские схемы служебной карьеры включают испытательный срок, подготовку к основной службе, ротацию. За испытательный срок (максимум 3 года) путем сдачи экзамена устанавливается реальная ценность диплома; специалист проходит курс ориентации в делах корпорации и проверку на лояльность²⁷.

После испытательного срока происходит зачисление на работу и в течение 2–3, а в некоторых фирмах в течение 8–10 лет происходят ротация, стажировки, заграничные командировки, даются все более сложные задания. К 30–36 годам специалист уже известен фирме, и она может регулировать его карьеру.

Методика подбора кадров на американских фирмах отличается тем, что здесь больше внимания обращают на специальные знания и опыт, которые необходимы для ускоренного вхождения в должность.

²⁶ Беляцкий Н. П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. Минск : ИП «Экоперспектива», 2000.

²⁷ Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе : практическое пособие по руководству / Д. Хэмфриз. Челябинск : «Урал LTD», 1999. С. 65–77.

Кроме того, в Японии делают акцент на качестве общего образования и личном потенциале. Объясняется это тем, что японский служащий принимается, как правило, на очень длительный срок и сначала на рядовую должность. Отбор в средние и высшие звенья управления происходит из числа работников самой фирмы. В США же не существует различий между внутренними и внешними источниками, а ошибки кадровой работы оперативно исправляются при помощи увольнений и замещений.

Системность кадрового регулирования обеспечивается комплексным характером подбора персонала. Подбор персонала имеет два взаимосвязанных направления – назначение персонала и формирование резерва.

Назначение персонала зависит от таких факторов, как штатное расписание и текучесть, причем решающим выступает штатное расписание. Оно предопределяет весь оперативный подбор персонала.

Составление штатного расписания в системе работы с персоналом связано с построением организации, фазой организационного проектирования, которое мы рассмотрели выше. Планирование, конечно, зависит от многих факторов, в частности, от возможностей подбора необходимых сотрудников, их наличия, особенно когда речь идет о редких профессиях или о высоких требованиях к персоналу.

Таким образом, при подборе персонала осуществляется оценка потребности в подборе, планирование бюджета на приобретение человеческих ресурсов, планирование мероприятия по подбору персонала, оценка кандидатов, принятие решений о найме.

Оценка потребностей в подборе персонала

Потребность в подборе персонала может быть связана с:

- возникновением новой для компании позиции;
- необходимостью дополнительной позиции, связанной с увеличением объема работы;
- заменой ушедшего сотрудника;
- заменой сотрудника, не соответствующего должности;
- переводом или повышением сотрудника.

При возникновении новой для компании позиции УП-менеджер должен понять, каков объем работы по данной позиции, характер взаимодействия с другими подразделениями, кто сейчас выполняет эти функции и как изменятся обязанности этого человека. Необходимо понять, что означает для компании появление нового человека (позиции) – «пробный шар», дань моде или логическое развитие подразделения с выделением самостоятельной функции (например, аналитик в отделе маркетинга). Замена сотрудника, не соответствующего должности может осуществляться как по результатам аттестации, так и в ситуации структурных изменений (например, объединение подразделений) или при изменении технологии работ. Это всегда непростые решения.

На основе оценки потребности организации в подборе УП-менеджер должен сформировать точный запрос. Кто именно нужен компании? Какую работу компания хотела бы поручить новому работнику? Эта работа временная или постоянная? Каких результатов и в какие сроки от него ожидают? Когда специалист должен приступить к работе?

После того, как мы определили, сколько и какие специалисты нам нужны, важно решить – где их искать. Учитывая, что в каждой организации может быть своя политика найма персонала, ответ на этот вопрос будет прямым образом зависеть от нее. Здесь мы остановимся на возможных источниках привлечения кандидатов на отбор.

Для привлечения кандидатов организация может использовать методы поиска внутри организации и привлечение кандидатов со стороны.

Предпочтение внешним или внутренним источникам удовлетворения потребности в персонале обычно зависит от особенностей ситуации, поскольку как внутренний, так и внешний набор сотрудников имеют не только определенные преимущества, но и существенные недостатки.

Так, *поиск внутри организации предпочтителен с точки зрения этики фирмы*, поскольку дает возможность продвинуться по служебной лестнице заслуживающим того сотрудникам, а также перераспределить персонал в соответствии со склонностями и способностями людей. Вместе с тем этот метод препятствует притоку новых взглядов и идей извне.

В современных западных фирмах все большее распространение получает вторичный найм, т.е. набор среди сотрудников во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется или непосредственно руководителем или на основе внутреннего конкурса, который объявляется на конкретную должность в подразделение. В результате временного привлечения работников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда. Его функционирование, по свидетельству специалистов, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценных работников и поддерживать стабильность коллектива.

Что же касается *привлечения сотрудников со стороны*, то кратко охарактеризуем традиционные и новые источники набора. Не обязательно использовать их все, но полезно иметь представление о каждом.

- Использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег.

Преимущества очевидны: дешевый способ, сравнительно быстрый период поиска. Недостатки: ваше мнение и мнение рекомендующего могут не совпадать; избавиться от такого сотрудника бывает непросто, поэтому при отборе наиболее разумное решение – рассматривать предложенную кандидатуру на общих основаниях, как при приеме, так и при дальнейших перемещениях.

- Рекомендации ныне работающих сотрудников.

Доверие к ним зависит от лояльности: при высокой лояльности работающих можно рассчитывать на ответственные и взвешенные рекомендации.

- Поиск среди выпускников учебных заведений.

Преимущества: современные знания; возможность присмотреться к кандидатам, приглашая их на практику. Недостатки – отсутствие опыта и навыков работы.

- Объявления в прессе, по радио и телевидению, в Интернете, на специальных стендах и рекламных щитах.

Информирование в широких масштабах – дорогостоящая акция, поэтому важно точно продумать, какое из СМИ даст наибольший эффект.

Поиск специалиста через Интернет – самый простой способ. Достаточно разместить объявления на одном из сайтов по поиску работы: www.76.ru; Job.ru; rabota.ru. Интернет удобен формой общения – вы можете получить резюме на свой почтовый ящик и просматриваете, когда вам удобно. По почте можно провести и первое интервью. Однако при всей скорости и удобстве Интернет имеет серьезные ограничения. Им могут воспользоваться далеко не все, т.к. даже если работа позволяет использовать Интернет, во многих компаниях запрещено посещать сайты по трудоустройству.

Газеты чаще всего используются при наборе персонала. Их может купить всякий, кто стремится к переменам в своей профессиональной жизни. Но в работе с газетами важно планирование. Объявления принимаются до определенного времени и выходят с определенным временным «зазором» между подачей и публикацией. Также необходимо учитывать тираж издания, день выхода, каналы распространения, особенности сегмента, на который рассчитаны. Важную роль играет и то, как составлено объявление.

Маркетинговые исследования, проводимые газетой «Работа сегодня» показали, что соискатели на вакансию обращают внимание на следующее:

- модульные объявления с логотипом фирмы (компания стабильна и у нее есть деньги);
- точное и понятное название должности;
- конкретное описание должностных обязанностей;
- модульное объявление в сочетании со строчным объявлением, данные в одной газете.

Публикация размера зарплаты обязательна для исполнительских (рабочие, водители, бухгалтеры и т.п.) позиций и предпочтительна для объявлений по набору специалистов. Для одних зарплата часто является определяющим моментом при принятии решения о выборе одного из вариантов. Для других является фактором, определяющим ценность специалистов обозначенного уровня квалификации для данной компании по

сравнению со среднерыночными показателями. Публикация уровня зарплаты руководителей не принята. Это связано с пониманием коммерческой тайны и с возможностями вести переговоры с интересными кандидатами о размере вознаграждения в связи с имеющимся опытом, обязанностями и результатами работы.

- Государственная служба занятости.

Плюс: в сотрудничестве со службой, обладающей развитой структурой, информацией и определенными финансовыми ресурсами. Недостатки: затруднителен подбор подходящего сотрудника; несовпадение интересов заказчика и исполнителя.

- Подбор персонала с помощью сторонних компаний (outsourcing).

Можно выделить 4 типа компаний, занимающихся подбором:

- 1) Кадровые (рекрутинговые) агентства.
- 2) Агентства по трудоустройству.
- 3) Агентства прямого поиска.
- 4) Хэд-хантинговые агентства.

Рекрутинговые агентства помогут сформулировать, кто именно вам нужен, сориентируют по стоимости специалиста на рынке, проведут весь предварительный отбор и предоставят вам 3–4 кандидатов. Это дорогой источник, по некоторым позициям поиск может оказаться безрезультатным, кроме того, поиск надежного агентства требует времени.

Агентства по трудоустройству взимают деньги не с работодателей, а с соискателей, которым и обязуются найти работу. Для некоторых работодателей это весьма заманчиво – найти специалиста, не расходуя средств. Но люди, имеющие профессиональную квалификацию, предпочитают искать работу либо через рекрутинговые агентства, либо через Интернет, либо напрямую обращаться к работодателю.

Агентства прямого поиска специализируются на маркетинговом исследовании рынка специалистов и могут представить на ваше рассмотрение long list, где будут указаны название должности, компания, фамилия кандидата и примечание. Сотрудничество с ними целесообразно, если вы ищете редкого специалиста, например финансового менеджера, имеющего опыт внедрения ССП.

Хэд-хантинг переводится как «охота за головами». Эти фирмы целесообразно использовать, если вам нужны высококлассные специалисты или руководители, отвечающие за направления, которые могут существенно повлиять на бизнес компании. Основная заслуга хантера – убедить человека, который не ищет работу, принять решение о переходе в новую организацию, показать, что именно эта организация даст ему шанс реализовать себя.

Но у хантинга и у агентств прямого поиска есть свои подводные камни:

– мы заведомо должны предлагать кандидатам высокую зарплату, не имея гарантии результативности;

- высокая стоимость подбора без гарантии того, что человек задержится в организации;
- ожидание мгновенного эффекта от дорогостоящего специалиста;
- более высокий уровень оплаты «варяга» может породить сопротивление уже работающих специалистов;
- можно испортить отношения с компанией, из которой переманили специалиста.

- Выбор из тех, кто обратился сам.

Достоинства: свидетельство активности кандидата, осознанный поиск работы. Проблема в несовпадении как по времени, так и по специальности.

- Участие в ярмарках вакансий.

Выбор среди активно ищущих работу или желающих сменить ее.

Отбор кадров (оценка кандидатов) – это процесс изучения профессиональных, деловых и личностных качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности в определенном коллективе (корпоративной культуре); оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, культуре и интересам организации и его самого.

При поиске и отборе кадров важно придерживаться нескольких **принципов**, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в организацию и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям.

В различных источниках встречается достаточно большое количество принципов рационального отбора персонала организации. Приведем некоторые из них.

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат – это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3.Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» эксперта. К ним относятся:

- «эффект ореола», который основывается на том, что эксперт склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого, произведенного первого впечатления;

- «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что эксперт проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого, и в соответствии с ними выносит ему оценку;

- образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым, единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и того, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу кандидата квалифицированного, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями²⁸.

Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководствуется при отборе профилем требований к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом. Профиль требований формируется с помощью следующих критериев отбора:

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии (физическая природа кандидата);
- психологические критерии (соответствие личностного профиля требованиям профессии, должности);

- социально-психологические критерии (обозначают требования к межличностному поведению и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

Формируя профиль пригодности, или «идеальный портрет» предполагаемого работника, критерии отбора дают «старт» селективному процессу. С течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что отражается на дальнейшей селективной процедуре.

²⁸ Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации // Управление персоналом. 2000. № 7. С. 41.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования²⁹:

- валидность;
- полнота;
- надежность;
- необходимость и достаточность критериев.

Валидность критериев отбора. Это означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать процесс поиска кандидатов и излишне сокращать число возможных кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности.

Согласовывая свои действия со вторым и третьим принципами, служба управления персоналом продумывает, организует и осуществляет механизм или технологию отбора претендентов на вакантные должности.

В центре отбора персонала – стремление работодателя установить пригодность возможного работника. Принципиально пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. С помощью механизмов диагностики пригодности специалисты службы управления персоналом должны сориентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое.

Для осуществления этой процедуры многие работодатели используют ступенчатую систему отбора. Проводят один или два предварительных отбора и затем один окончательный, применяя при этом различные методы оценки. Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них. Чтобы увидеть картину в целом, рассмотрим алгоритм отбора на вакансию (табл. 8).

²⁹ Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом. 1998. № 11. С. 32.

Алгоритм отбора

<i>Действия работодателя</i>	<i>Результат</i>
Анализ резюме	Отказ на основе резюме
Приглашение на собеседование и просмотр портфолио	Отказ кандидатам с плохим портфолио
Проведение первичного собеседования	Отказ кандидатам, не прошедшим собеседования
Тестирование	Отказ кандидатам по результатам тестов
Собеседование с участием будущего руководителя	Отказ кандидатам по результатам собеседования
Проверка рекомендаций по предыдущим местам работы	Отказ кандидатам по итогам проверки
Финальные договоренности	Заключение договора
Согласование сроков выхода на работу	

Анализ резюме

Резюме – первое, пусть и заочное знакомство с кандидатом. Но и оно может привести работодателя к отказу приглашать кандидата на следующие процедуры отбора. Резюме «идеального» кандидата должно выглядеть как бизнес-предложение. Ничего лишнего, вся информация должна нас убеждать, что это именно тот сотрудник, которого мы ищем.

При анализе резюме следует обратить внимание на следующее.

1. Указана ли должность или позиция, на которую претендует кандидат.
2. Насколько перечисленные виды образования имеют отношение к должности.
3. Каким образом кандидат структурирует информацию об образовании: перечисляет все в хронологическом порядке или структурирует: высшее образование, дополнительное, стажировки.
4. Как излагается круг обязанностей на предыдущих местах работы – сумбурно или последовательно, что выдвигается на первый план. Как строится карьера (вертикальная, горизонтальная, монетарная).
5. Имеют ли перечисленные личные качества отношение к профессии или кандидат дает стандартный набор (исполнительный, ответственный, коммуникабельный).
6. Воспользовался ли кандидат шаблоном, адаптировал ли его под себя или оставил все как есть.

Анализ портфолио, документов и анкетных данных

Портфолио – это аккуратно подшитый сборник собственных работ и достижений. Фактически он может быть у любого профессионала – будь то менеджер по персоналу, маркетолог, менеджер проекта. Достижения могут отражаться и в таких документах, как дипломы, сертификаты, автобиография, трудовая книжка и т.п.

При оценке кандидатуры менеджера, специалиста большое значение придается его жизненному опыту, который тесно связан с продолжительностью непрерывного стажа работы. Именно под этим углом зрения изучается биография. Основными аспектами анализа обычно являются: семейные отношения, характер образования, главные потребности и интересы, результативность, особенности интеллекта, общительность³⁰.

Полученная информация позволяет кадровой службе систематизировать выделение событий и ситуаций из профессиональной и частных областей, например, успехи в обучении, спортивные успехи, профессиональные переходы с одной работы на другую. Информация пригодна для предварительного отбора и оценки.

Собеседование (интервью)

Собеседование (интервью) всегда было, есть и будет оставаться основным методом отбора кандидатов. Суть его – активный обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

Цель интервью – оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата в соответствии с критериями отбора, а именно:

- профессиональные знания и опыт работы;
- степень заинтересованности в данной работе;
- активность жизненной позиции или пассивность;
- целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей;
- степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своей работы;
- стремление к лидерству, способность руководить и готовность подчиняться;
- уровень интеллектуальной активности, способность творчески подходить к решению проблем;
- готовность рисковать или излишняя осторожность;
- степень самокритичности и объективности оценок;
- честность и порядочность;
- умение хорошо говорить и слушать;
- внешность и манера поведения.

³⁰ Оганесян И.А. Управление персоналом организации. Минск : Амалфея, 2000.

Чтобы на собеседовании быть в фокусе заявленных критериев, важно составить краткий бланк собеседования и заполнять его во время и после интервью, чтоб иметь возможность сравнить кандидатов, если собеседования с ними отдалены во времени. В ходе интервью очень многое зависит от умения УП-менеджера точно формулировать вопросы. Здесь важно чтобы преобладали вопросы открытые, с поведенческой направленностью, возможны вопросы проективного характера.

К примеру, вы хотите оценить организаторские способности: делегирование полномочий, распределение информации, настойчивость. Для этого можно задать следующие вопросы: Кто работал в вашем подразделении? Как вы распределяли обязанности? Каким образом вы контролировали работу? Если вас нет на месте, по каким вопросам вам чаще всего звонили подчиненные? По каким критериям вы оцениваете работу подчиненных? За что платите премии? Когда применяете штрафы?

Проективные вопросы построены на том, что вы спрашиваете соискателя о мотивах и действиях других, предполагая, что на оценку других людей мы проецируем собственные особенности. Например: Что заставляет других людей работать лучше? Когда человек склонен нарушать дисциплину? Как часто сотрудники обманывают своего руководителя? и т.п.

Важно при этом не превращать отборочное собеседование в допрос, помня о том, что это диалог, хотя ведущая роль принадлежит интервьюеру. Но у соискателя тоже должна быть возможность задать интересующие его вопросы. Вот краткая памятка для ведущего собеседования.

1. Четко представляйте, что хотите выяснить в ходе собеседования (критерии оценки).
2. Больше слушайте, чем говорите.
3. Контролируйте время интервью (не более 1 часа). Не увлекайтесь отдельными темами, задайте все вопросы, которые хотели.
4. Предоставьте возможность кандидату задать вопросы, они тоже могут оказаться информативными для вас.
5. Сделайте сравнительную таблицу кандидатов, в которой можно делать пометки и заполнить ее после собеседования. Используйте следующий образец:

<i>ФИО кандидата</i>	<i>Умение вести переговоры</i>	<i>Лидерство</i>	<i>Ориентация на результат</i>	<i>Ответственность</i>	<i>...</i>	<i>Примечание</i>
Кандидат 1						
Кандидат 2						
Кандидат 3						

6. Завершите встречу. Спросите, когда кандидат может приступить к работе? Сколько времени ему нужно для принятия решения? Какие у него еще есть предложения и как он будет выбирать?

7. Обратите внимание на невербальное поведение кандидатов.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Тестирование

При отборе на работу чаще всего используются три типа тестов.

- *Тесты на квалификационные знания и навыки* (квалификационные тесты). Оценивают уровень профессиональных знаний и навыков, например, секретаря-референта, бухгалтера и др. Многие организации разрабатывают собственные тесты, что позволяет обеспечить их недоступность для предварительного ознакомления, а также учесть специфические особенности данной организации и должности;

Грамотно составленные тестовые задания

- позволяют проверить уровень конкретных профессиональных знаний и навыков;

- занимают не более 30 минут;

- не предполагают дальнейшего коммерческого использования.

Пример профессионального задания для менеджера по рекламе: «У вас есть бюджет рекламной кампании на 3 месяца и цели компании. Составьте план работы».

В отличие от профессиональных заданий тесты могут быть стандартными или типовыми. Типовые тесты по некоторым профессиям можно найти в Интернете, их часто используют кадровые агентства. Они могут быть специально разработаны по запросу компании, а затем использоваться при аттестации или сделаны руководителями и специалистами самой компании.

- *Тесты на общий уровень развития интеллекта и других способностей.* Содержат словесные, числовые и пространственные задания.

- *Тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.*

Эти две группы тестов обеспечивают нам психологическое тестирование кандидатов. В психологии разработано достаточно много тестов, охватывающих интеллектуальную и мотивационную сферы и личностные качества. Но использование тестов требует профессионализма, как при подборе батареи тестов, так и их интерпретации, а также консультации по итогам тестирования. Результаты тестов дают представление о человеке в

данный момент и важно помнить, что люди могут меняться с течением времени, не говоря уже о вольной или невольной подтасовке результатов.

Тесты позволяют оценить потенциал личности, но сможет ли организация раскрыть его – это еще вопрос. Достоверность психологического тестирования при качественном анализе составляет максимум 70%. Тестирование в среднем занимает 2–3 часа, примерно столько же уходит на интерпретацию результатов и написание отчета. Поэтому прежде чем принимать решение об использовании психологического тестирования при отборе, проверьте:

- есть ли у вас ресурсы (финансовые, временные, людские) для проведения тестирования;
- какие риски, связанные с приемом сотрудников вы хотите уменьшить;
- может ли проверка рекомендаций снизить эти риски;
- насколько затраты на тестирование сопоставимы с возможными потерями во время испытательного срока.

Очень часто у работодателей и соискателей возникает вопрос о правомерности, законности психологического тестирования. По российскому законодательству оно вполне правомерно при условии добровольного согласия кандидата. Это согласие, как правило, обеспечено высокой мотивацией на получение вакантного места, но дополнительный интерес к тестированию может быть связан с возможностью кандидата ознакомиться с его результатами.

Необходимо выделить также используемый при отборе *метод оценочных центров (Ассесмент центр, АС)*, который практикуется во всех развитых странах. Он применяется крупными компаниями, если нужно осуществить выбор из группы кандидатов, обычно молодых, не имеющих достаточного опыта работы в определенных должностях. С его помощью стремятся определить потенциал кандидата.

Проверка рекомендаций

Рекомендации запрашиваются:

- с предыдущих мест работы;
- с согласия кандидата;
- у непосредственного руководителя или в отделе персонала.

Чаще всего УП-менеджер запрашивает их по телефону, что способствует уходу от общения со стороны рекомендателя или искажению информации. При проверке вы можете оценить достоверность информации, полученной от кандидата, круг его обязанностей, основные результаты и достижения в работе. Важно узнать и что послужило причиной ухода, и какие могут быть основания для отказа в приеме. При запросе рекомендаций УП-менеджер может столкнуться с отрицательной информацией в адрес кандидата, что может быть следствием сведения счетов с

ним. Чтобы правильно истолковать мотивы отрицательной оценки можно в собеседовании задать кандидату вопрос: «Как вас охарактеризуют на предыдущем месте работы?» И сравнить прогноз с результатами.

Исследование Е. Моргунова и М. Яшина, проведенное среди руководителей 200 средних и крупных предприятий страны в отношении предпочтительных методов отбора и оценки кандидатов, показало, что основная часть участников отбирает кандидатов по схеме, доставшейся в наследство от традиционных отделов кадров. Данные табл. 9 свидетельствуют о том, что большое значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании. Чаще всего в собеседовании участвуют руководители предприятия (72% компаний) или линейные менеджеры (68%); треть компаний приглашает психологов.

В собеседовании со стороны компании участвуют, как правило, несколько человек. Участие психолога обусловлено необходимостью определения личностных психологических особенностей кандидата, его мотиваций и т.п. характеристик. И справляются они с этой задачей весьма эффективно.

Практика показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

Таблица 9

Процедуры отбора, используемые респондентами

<i>№</i>	<i>Процедура</i>	<i>Процент применения</i>
1.	Собеседование	76
2.	Данные трудовой книжки	76
3.	Дипломы, свидетельства и т.п.	66
4.	Характеристики с предыдущих мест работы	55
5.	Резюме кандидата	53
6.	Тестирование профессиональных навыков	47
7.	Тестирование личных психологических характеристик	35
8.	Разовые задания (испытания)	24

С экономической точки зрения – в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправданно отбирать из представленных кандидатур уже подготовленных. Однако нередко работодатели снимают экономические предпочтения и, руководствуясь другими, включают в новое пополнение неподготовленных или подготавливаемых работников. Первая причина состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая объясняется недоверием работодателей к подготавливаемым на

стороне кадрам, что не формирует у работников навыков приспособления к изменениям, происходящим в данной организации.

При демонстрации претендентом имеющейся базовой подготовки работодатель имеет возможность выявить перспективы его профессионального развития для того, чтобы определить, сколько потребуется в него вложить для обучения на работе, и стоит ли он того.

Только после этого руководитель имеет возможность решить, что выгоднее для организации на данном этапе: взять на обучение и получить в итоге работника, приспособленного к данной организационной культуре и профессиональной деятельности, или выбрать уже «готового» кандидата.

Тем не менее, какую бы концепцию отбора кадров не выбрала бы организация, главная задача – как можно более рационально и эффективно пополнить ряды своих сотрудников.

В процессе поиска и отбора кадров организация может нести определенные финансовые потери. *Прямые финансовые потери* при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкие производительность, прибыль, качество продукции или услуг;
- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;
- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;
- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;
- расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, т.е. стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Косвенные издержки при ошибках отбора, связанные с отбором новых работников, часто не поддаются точной оценке. Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать. Это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников. Очень важная статья не прямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации³¹.

³¹ Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров... С. 30–35.

4. ПРОЦЕССЫ СТАБИЛИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА

4.1. Адаптация персонала

Большое значение для закрепления новых сотрудников в компании, профилактики текучести имеет адаптация новых работников к работе в организации.

Подчеркивается, что адаптация новых работников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых работников сведет на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу, и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится. Таким образом, время и деньги, потраченные организацией на поиск и отбор персонала, могут оказаться выброшенными на ветер. Ведь приходя в организацию, новый человек привносит с собой ранее приобретенный опыт, организационную культуру, которые могут не вписаться в новые рамки. В этот период у человека вырабатывается новое отношение к работе через адаптацию.

По статистике 80% новых сотрудников, которые увольняются из компании по собственному желанию, принимают это решение в первый день работы, остальные – в первую неделю. И неважно, сколько времени они потом проработали – месяц или полгода. Важно, что решение было принято, и человек рассматривал работу как временную и занимался поиском другой.

Что же собой представляет адаптация? Понятие адаптации принадлежит к одному из наиболее широко употребляемых в самых различных науках. Пришедшее в область общественных наук из биологии оно отражает свойство организма приспосабливаться к изменениям как во внешней среде, так и внутри самого организма.

Адаптация (от позднелатинского «*adaptio*») – приспособление строения и функций организмов (и их групп) к условиям существования³², т.е. это процесс, направленный на поддержание стабильности и равновесия. Он начинается в момент изменения стабильного состояния субъекта в одной среде и заканчивается при наступлении аналогичного состояния в другой. Приспособление же начинается с момента изменения внутри среды, перемены самой среды либо изменения самого субъекта. Но если биологическая адаптация направлена на сохранение биосистемы, а организм и среда изменяются (через цепь случайных приспособлений) бессознательно, то социальная адаптация отличается более высоким уровнем активности субъекта.

³² Управление персоналом : учебное пособие / под ред. О.И. Марченко. М. : Ось-89, 2004. С. 96.

Профадаптация – это деятельность фирмы, направленная на введение новых работников в курс их новых задач профессиональной деятельности, знакомство их с руководителями и рабочими группами³³.

Основными условиями профадаптации являются следующие:

1. Уменьшение начальных издержек при входе сотрудника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективно работать.
2. Снижение напряженности у работника при входе в новую должность.
3. Сокращение текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию.
4. Экономия рабочего времени непосредственного начальника, затрачиваемого на объяснения и обучение новичка.
5. Формирование реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.
6. Обучение (научение) поведению в организации (введение в организационную культуру).

Вхождение в организацию зависит от характера человека, уровня его психологического барьера.

Выделяют два направления профадаптации.

Первичная профадаптация – это введение в организацию молодых кадров, не имеющих опыта работы (выпускники институтов, школ, профтехучилищ).

Вторичная профадаптация – это приспособление работников, имеющих опыт работы в других организациях.

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.

В теоретическом и практическом плане выделяются несколько аспектов адаптации:

- психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
- социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);
- организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а

³³ Попов С.Г. Управление персоналом. М. : Ось-89, 2002. С. 30.

также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой³⁴.

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе *социально-психологической адаптации* происходит включение работника в систему взаимоотношений в коллективе с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

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

В процессе *организационной адаптации* сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в едином производственном процессе и ролевых предписаниях.

Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

³⁴ Управление персоналом : учебное пособие / под ред. О.И. Марченко. М. : Ось-89, 2004. С. 96–101.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников, обеспечивающий отсутствие расхождений между ожиданиями работника по поводу значимых факторов при поступлении и фактическим состоянием дел;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- «отработанность» организационного механизма управления процессом адаптации, внимание и неформальное участие в этом сотрудников и руководителей на местах;
- престиж и привлекательность профессии, должности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения и продвижения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Неотработанность данного механизма для отечественных организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- 1) структурного закрепления функции управления адаптацией;
- 2) технологии процесса управления адаптацией;
- 3) информационного обеспечения этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы *структурного закрепления функций управления адаптацией* могут быть предложены следующие:

- выделение человека или соответствующего подразделения (группы, сектора) в организационной структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению

адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения;

– развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах;

– развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям.

В качестве возможных организационных решений по *технологии процесса управления адаптацией* могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников.

К таким *принципам организации труда* можно отнести:

- | создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- | введение элементов соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- | гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- | участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- | проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- | использование творческих методов выработки решений;
- | обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Центр тяжести *информационного обеспечения процесса адаптации* лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные.

К *объективным* относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником:

- своего отношения к профессии и квалификации;
- отношений с коллективом сотрудников, с руководством;
- самочувствия, условий и тяжести труда;
- понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки

персонала. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

Существуют программы общей, специализированной и профессиональной адаптации. Представим кратко их содержание.

Программа общей адаптации включает в себя знакомство со следующими сторонами работы в компании.

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы, тенденции роста;
- традиции, нормы, стандарты;
- текущие специфические функции компании;
- продукция и ее потребители;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- данные о главном руководителе;
- внутренние отношения.

2. Оплата труда:

- нормы оплаты труда и ранжирование;
- оплата выходных и сверхурочных;
- форма выплаты денег;
- удержания;
- распродажи;
- рост оплаты;
- займы;
- возмещение затрат.

3. Дополнительные льготы:

- пособия по временной нетрудоспособности;
- стаж;
- выходные пособия;
- возможности обучения на работе;
- оздоровительные центры.

4. Охрана труда и техника безопасности:

- учреждения здравоохранения и места оказания первой медицинской помощи;
- предупреждение о возможных опасностях на предприятии;
- меры предосторожности;

- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;

- требования к физической подготовке.

5. Служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов.

6. Экономические факторы:

- прибыли;
- стоимость рабочей силы;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Программа специализированной адаптации включает в себя следующее.

1. Функциональное подразделение:

- цели, приоритеты;
- организация и структура;
- практическая деятельность;
- взаимодействие с другими подразделениями;
- взаимоотношения между различными видами деятельности внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность, подотчетность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности и значимости каждой конкретной работы, ее взаимосвязь с другими подразделениями;
- обсуждение общих проблем и способов их решения (совещания, заседания рабочих групп и т.д.);
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки их исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- сверхурочные;
- дополнительные назначения, замена;
- объяснение того, где и как надо хранить и ремонтировать рабочее оборудование.

3. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или подразделения;
- поведение в случае аварии;
- правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- деловая этика;

- ведомства;
- обеденный перерыв (время);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- контроль и оценка исполнения работы.

Отметим, что при составлении программы важно учитывать, что объем информации о фирме не должен быть слишком большим, иначе новый работник не сможет усвоить нужные для него сведения. Необходимая информация представлена на рис. 4.

Следует добавить, что информация может быть представлена в двух вариантах:

- 1) печатный материал в виде брошюр (руководство для новичка);
- 2) устный инструктаж: определяются часы или день проведения.

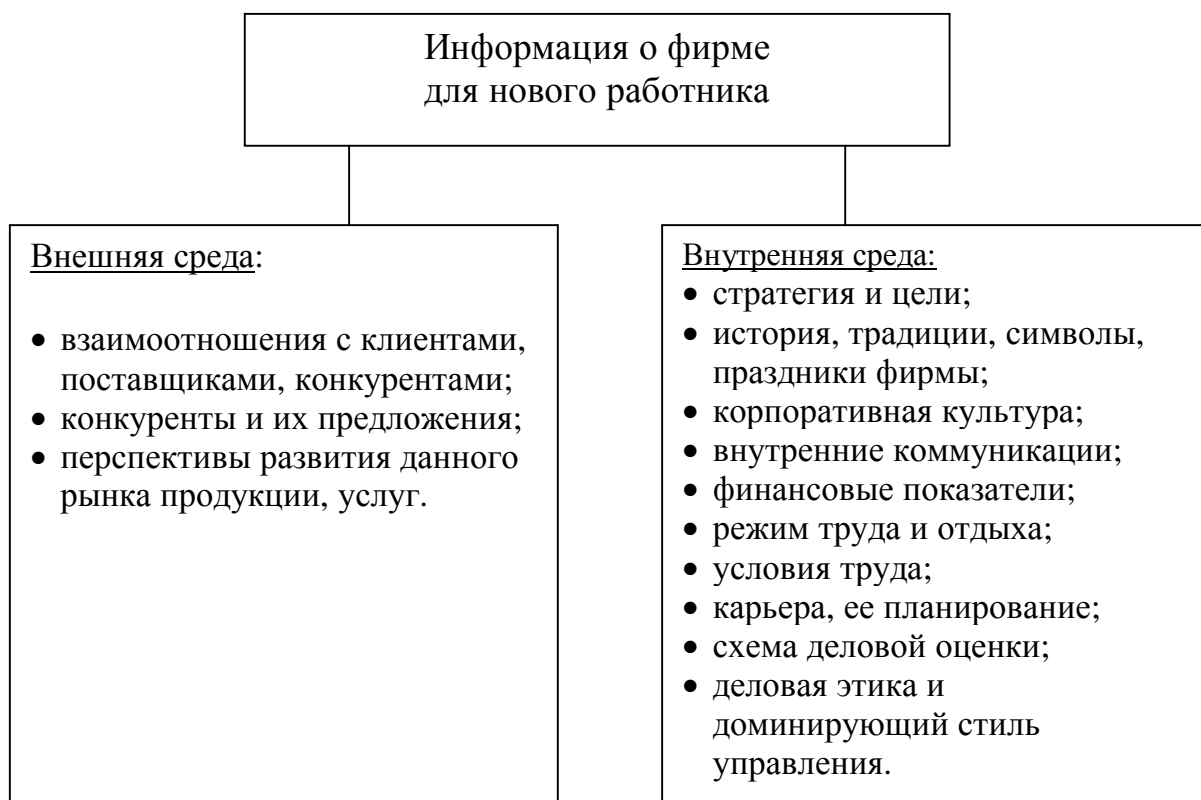


Рис. 4. Состав информации для нового работника

Обобщая приведенные в литературе данные, можно выделить следующие *этапы профессиональной адаптации*.

1. Подготовка к принятию нового сотрудника:
 - подготовка рабочего места нового сотрудника;
 - оповещение персонала о приходе нового работника;
 - подготовка соответствующих документов, необходимых для работы нового сотрудника;
 - инструктаж.

2. Введение нового работника в трудовой коллектив:
 - представление сотрудника на рабочем месте (рекомендуется представлять работника либо главе фирмы, либо начальнику отдела, т.е. работодателю).
3. Введение в режим организации:
 - знакомство с содержанием работы предприятия, характером его деятельности;
 - знакомство с культурой предприятия.
4. Знакомство с должностной инструкцией.
5. Обучение на рабочем месте. Закрепление инструктора (наставника), который помогает освоиться не только на профессиональном, но и на социальном, групповом уровнях.

Итак, адаптация работника к требованиям профессии и к работе в организации предполагает:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру, его самоидентификация как равноправного члена организации.

Можно сделать вывод, что адаптация – это процесс, в который в равной степени включены и работники, и организация. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы (предоставление работнику значимых для него благ, признание, перспективы должностного и профессионального роста, приемлемый уровень оплаты труда и др.).

Как показывает практика, об успехе адаптации можно судить на основании целого ряда показателей³⁵.

1. Завершение ориентировочного этапа, этапа знакомства с рабочей ситуацией. Работник успешно адаптировался, если работа не вызывает у него чувства напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычным делом.
2. Овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы.
3. Овладение своей профессиональной ролью.
4. Соответствие рабочих показателей работника ожиданиям его непосредственных руководителей (установленным нормативам).
5. Соответствие образцов поведения работника требованиям, установленным руководством.

³⁵ Гаврилова Ж.А. Развитие персонала в период адаптации // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 2. С. 51–57.

6. Наличие у работника желания совершенствоваться в профессии (он связывает свое будущее с данной работой).

7. Удовлетворение работника выполняемой работой (его удовлетворяет справедливость оценки организацией его трудового вклада).

8. Наличие связи успеха в работе с ощущением жизненного успеха.

Период профессиональной адаптации заканчивается моментом достижения работником соответствующих стандартов квалификации.

В заключение рассмотрения проблемы адаптации новых работников следует отметить, что ее успешное решение требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно. Необходимо не только обозначить те цели, которые руководство преследует в работе по адаптации новых работников, но и определить пути достижения этих целей. Процесс адаптации должен быть организован в соответствии с требованиями персонал-технологий. Успех здесь возможен лишь при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всей организации.

4.2. Управление социально-психологическим климатом и корпоративной культурой

Подсистема управления социально-психологическим климатом и совершенствования корпоративной культуры (далее по тексту – подсистема СПК) призвана обеспечить повышение удовлетворенности работников и уровня управляемости компании.

Подсистема СПК регламентирует политику организации в области формирования благоприятного социально-психологического климата и совершенствования корпоративной культуры (КК). Подсистема использует мнения работников для оптимизации принимаемых управленческих решений, формирует регулярный канал «обратной связи» организации. Кроме того, предлагаемый подход к анализу уровня корпоративной культуры и мерам по ее развитию позволяет подойти к реализации целей реформирования предприятия, его внутренней интеграции и внешней адаптации с точки зрения повышения эффективности системы управления.

Универсальная кадровая стратегия, с нашей точки зрения, заключается в постепенном переводе трудовых коллективов из позиции объектов управления в позицию субъектов управления. С этой точки зрения, затраты на персонал рассматриваются как инвестиции, которые окупаются ростом лояльности, повышением профессионализма и удовлетворенности, что в конечном счете приведет к росту конкурентоспособности организации, повышению его инвестиционной привлекательности и капитализации.

Основной вектор развития системы управления персоналом и кадровой политики, направленной на формирование субъектности коллектива состоит в формировании активной кадровой политики. С точки зрения

повышения чувствительности системы управления, в частности, для придания ей системного характера, важно сформировать систему обратной связи.

Политика компании в области совершенствования корпоративной культуры имеет три основных ориентира своего развития.

1) Элементы корпоративной культуры не должны противоречить друг другу. Т.е. если визуально воспринимаемые формы говорят о ценности человека для компании, поднимают ценность профессионализма, то кадровая политика не должна иметь выраженного репрессивного характера, ориентироваться при выдвижении и поощрении работников на критерии, явно не относящиеся к профессионализму.

2) Внешний PR (деятельность, направленная на формирование позитивного образа во внешней среде, в т.ч. на рынке труда) не должен противоречить внутреннему PR (внутрикорпоративной деятельности, направленной на формирование позитивного образа компании у работников) и в особенности реальностям кадровой политики.

3) Корпоративная культура, вместе с формируемой кадровой политикой, должна иметь вектор развития, направленный в сторону формирования эффективной КК. Корпоративная культура активного прогностического типа призвана реагировать не на сложившуюся ситуацию, а опережать ее в соответствии со стратегией развития компании и тенденциями рынка, используя все богатство имеющихся средств.

В частности, в целях укрепления корпоративной культуры в визуально воспринимаемых формах и материалах организации используют единый корпоративный стиль.

Цели и задачи подсистемы СПК

Цели: повышение эффективности системы управления компании за счет формирования благоприятного социально-психологического климата, а также введение отвечающих целям компании стандартов корпоративной культуры.

Задачи:

- сформировать механизм «обратного контура» в системе управления;
- повысить чувствительность управляющих воздействий к сигналам «снизу»;
- повысить удовлетворенность работников трудом;
- осознать направление и идти к формированию корпоративной культуры с преимущественной ориентацией на целедостижение (с характеристиками регулярного менеджмента и инновационности).

Правила внедрения изменений в подсистеме управления корпоративной культурой

- Необходимо учитывать целостный характер корпоративной культуры. При существенном изменении одного из элементов КК важно учитывать последствия для других элементов.
- Корпоративная культура имеет инерционный характер, и для осуществления ее реформирования необходима воля руководства, подкрепленная ресурсами, и ежедневная работа не только службы управления персоналом, но и всех руководителей предприятия любого уровня.
- Для реального влияния на корпоративную культуру проводится диагностика ее состояния и планирование работ по изменению.
- Изменения должны согласовываться с законодательством РФ, локальными нормативными актами и профсоюзной организацией.
- Планируемая работа по учету общественного мнения при принятии управленческих решений, политика, направленная на формирование субъектности коллектива и ценности, которые становятся ориентирами для коллектива, должны быть широко известны, обсуждаться. Изменения должны готовиться с привлечением максимального количества работников, открыто и гласно.
- Изменения должны согласовываться со стратегией развития общества, а также учитывать тенденции регионального рынка труда и прогнозируемую ситуацию в отрасли.

Ожидаемый результат:

- формирование высоких стандартов корпоративной культуры, укрепление корпоративного духа персонала, осознание каждым работником миссии организации, общественно полезной ценности труда;
- повышение привлекательного образа организации во внешней среде, демонстрация ее стабильности и перспективности;
- построение системы мониторинга СПК;
- повышение удовлетворенности трудом каждого работника;
- снижение текучести кадров;
- повышение мотивации каждого работника на достижение целей компании.

Корпоративная культура – это характеристика существенных особенностей организации, определяющая уровень ее внутренней интеграции и внешней адаптации.

В частности, к таким существенным характеристикам относятся:

1. Особенности объективного уровня развития организации:
 - | особенности материальной среды, в т.ч. рабочих мест, требований к одежде;
 - | особенности информационной среды, в т.ч. документооборота и системы обратной связи;

- | структурно-функциональные особенности управления;
- | особенности имиджа организации (в т.ч. символика, реклама, интерьер помещений и т.п.).

2. Особенности субъективного уровня развития организации:

- | преобладающий стиль руководства;
- | особенности социально-психологического климата;
- | миссия, цели и стратегия организации;
- | традиции, мифы и история организации;
- | особенности повседневного поведения ее сотрудников;
- | ценности и нормы организации и ее членов.

Выделяют две главные функции корпоративной культуры: внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию.

Внешняя адаптация – это процесс достижения целей и взаимодействие с внешними субъектами.

Внутренняя интеграция касается создания коллективной тождественности – это процесс совместной работы и существования. Корпоративная культура социализирует членов организации в трудовом коллективе.

Возможные показатели силы-слабости корпоративной культуры, обобщенные из различных источников, представлены в виде таблицы 10.

Таблица 10

Показатели силы-слабости корпоративной культуры

<i>Сильная КК</i>	<i>Слабая КК</i>
<i>PR – ориентиры:</i> Подчеркивание важности людей, работающих в фирме. Большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде ценностей.	Стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.
<i>Как сотрудники трудятся на своих рабочих местах:</i> Активно, шире формальных границ, «болеют» за дело. Уважается инициативность.	В рамках должностных обязанностей, «думать должно руководство» и т.п. Установка на исполнительство.
<i>Как сотрудники взаимодействуют друг с другом:</i> Высокая обязательность в отношениях. Деловые отношения дополняются и усиливаются неформальными отношениями (эффект синергии формальной и неформальной	Взаимная необязательность в отношениях. Только формальные отношения в рамках должностных обязанностей или наоборот деловое взаимодействие существенно подменяется неформальными

<p>структур).</p> <p><i>Отношения по вертикали:</i></p> <p>Наличие взаимодействия и постоянной обратной связи, привлечение сотрудников к выработке стратегических для фирмы решений. Поступки руководства соответствуют провозглашаемым ценностям и целям.</p>	<p>отношениями.</p> <p>Преимущественно сверху-вниз, практически отсутствует обратная связь и привлечение сотрудников к выработке решений.</p> <p>Поступки руководства противоречат заявленным ценностям.</p>
<p><i>Отношение к клиентам</i></p> <p>Стратегически и тактически – соответствует современным маркетинговым подходам.</p> <p>Поведенческие проявления соответствуют золотому правилу этики.</p>	<p>Стратегия отсутствует, тактически – прибыль (достижение спущенных «сверху» целей и задач) любой ценой.</p> <p>Поведенческие проявления – по принципу «выиграть – проиграть».</p>
<p><i>Преобладающий тип мотивов, используемых в организации:</i></p> <p>Позитивные.</p>	<p>Негативные.</p>
<p><i>Система продвижения работников:</i></p> <p>Карьера носит долгосрочный характер, и предпочтение отдается умению хорошо трудиться в коллективе.</p> <p>Стремятся «выращивать» собственные управленческие кадры.</p>	<p>Работников продвигают быстро на основе субъективных критериев и достижений. Продвижению кадров не уделяют внимания вообще.</p> <p>При смене руководителей обращаются за кандидатурами вовне.</p>
<p><i>Отношение к новациям:</i></p> <p>Стремление к постоянному развитию и обучению персонала, освоению новых подходов и методов работы; открытость и готовность к взаимовыгодному сотрудничеству.</p> <p>Стимулирует развитие сотрудников и прогресс организации посредством постановки сложных задач, целенаправленной эволюции и непрерывного самосовершенствования.</p> <p>Приветствует парадоксы и отвергает мышление типа «или-или».</p>	<p>Нежелание заимствовать и применять чужой опыт.</p> <p>Синдром превосходства.</p> <p>Настороженное и враждебное отношение к отношениям партнерства и всякого рода инновациям.</p> <p>Монополия на «эффективные решения и действия».</p> <p>Не признает права на ошибки и не дает права на эксперимент.</p> <p>Ориентируется на мышление типа «есть только два мнения: наше и неверное».</p>
<p><i>Отношение к конкурентам:</i></p> <p>Внимательное отслеживание чужой стратегии и тактики; уважение противника, активная борьба «цивилизованными» методами.</p>	<p>«Страусиная» позиция в отношении конкурентов или неумение анализировать деятельность и ее факторы; невнимание, пренебрежение к их деятельности; «черные технологии» в борьбе с ними.</p>

<p><i>Сотрудники хорошо осведомлены, серьезно и с уважением относятся:</i> к истории организации, ее праздникам, традициям, символам, ритуалам и обычаям, героям и мифам своей организации.</p>	<p>Сотрудники плохо знают или относятся пренебрежительно к истории, праздникам, традициям, обычаям и ритуалам своей организации.</p>
<p><i>Наличие в организации принятых большинством:</i> ценностей, базовых предпочтений, ритуалов, обычаев, писанных и неписанных норм и правил поведения. Допускаются изменения при сохранении основных идеологических принципов. В организации стремятся к проведению единой линии посредством конвертации ее основных ценностей в цели, стратегию и практику.</p>	<p>Отсутствие, фрагментарность или непринятие (усвоили, но не присвоили) основных ценностей. Догматизм и жесткость в отношении любых изменений в культуре и нетерпимость к инакомыслию. Ценности, провозглашаемые руководством, не соответствуют истинным взглядам руководства, целям и стратегии деятельности компании.</p>

Существуют различные методики для измерения конфигурации и оценки силы КК.

Для каждой организации существует своя, индивидуальная «формула успеха», и задача руководителей состоит в том, чтобы осознать эту закономерность, ее элементы и реализовать в совместной деятельности найденные подходы, т.е. управлять корпоративной культурой. Управление корпоративной культурой предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение (реформирование) в соответствии со стратегией развития компании.

В действующей организации необходимость перемен в корпоративной культуре может быть вызвана:

- кризисом во внутренних отношениях;
- переменами во внешней среде;
- сменой руководства и лидеров компании;
- изменениями сферы деятельности;
- ростом фирмы, увеличением персонала.

В этом случае следует говорить скорее об изменении корпоративной культуры, чем о ее формировании. Основой должно стать осознанное желание руководителя или управленческой команды изменить ситуацию в коллективе, произвести изменения в стратегии. В этом варианте ситуация в действующей организации осложняется за счет инерции старой корпоративной культуры, которая может перейти в состояние постоянной деструктивной контркультуры.

Методика оценки СПК

Мы рассматриваем социально-психологический климат как один из элементов корпоративной культуры. Однако в силу его существенной значимости именно в среде непосредственных исполнителей рекомендуется проведение мониторинга его состояния и уровня удовлетворенности работников трудом и основными факторами организационной среды чаще, чем замеры корпоративной культуры, и в первую очередь на уровне производственных коллективов в виде массового анкетного опроса. Это позволит службе персонала, среди прочего, прогнозировать уровень потенциальной текучести, планировать прием и формирование кадрового резерва.

Проводится качественный и количественный анализ по каждому подразделению, данные хранятся и являются основой для сравнительного анализа развития ситуации, выявления тенденций, «узких мест» в системе управления.

Реформа системы управления персоналом будет оказывать серьезное влияние на изменение корпоративной культуры компании. Поэтому, одним из существенных, стратегических показателей эффективности кадровой политики является совершенствование корпоративной культуры. Однако важно учитывать два аспекта:

- 1) инерционный характер КК, т.к. она требует изменений психологии работников, она меняется не за месяцы;
- 2) корпоративная политика и подсистемы управления персоналом должны быть настроены на цели формирования определенной корпоративной культуры, не вступать в противоречие с ней, иначе произойдет обратный эффект.

4.3. Политика в области мотивации персонала

Одна из важнейших задач УП – это обеспечение высокой степени включенности (вовлеченности) персонала в достижение стратегических и оперативных целей организации. Поэтому возникает вопрос о поиске эффективных механизмов мотивации и компенсации, правильного позиционирования должностей, обратной связи в виде анализа результатов деятельности и многого другого. Интересы сотрудников, менеджмента и акционеров не идентичны. И при построении мотивационных программ и системы оплаты труда УП-менеджер должен максимально учесть и разумно сбалансировать эти интересы, чтобы за оптимальные деньги и льготы вдохновить людей на максимальные результаты.

В этом разделе проанализируем составляющие политики компенсации персонала (которую для упрощения мы рассматриваем как тождественную мотивационной политике), а именно:

- принципы компенсационной политики;
- анализ рынка труда для формирования конкурентоспособной заработной платы;
- грейдирование должностей;
- надбавки и доплаты;
- использование системы сбалансированных показателей (ССП);
- льготы;
- нематериальную мотивацию;
- учет персональной структуры мотивации сотрудников.

Принципы компенсационной политики

Основные принципы компенсационной политики можно сформулировать в виде четырех тезисов:

- информированность персонала о принципах компенсационной политики;
- постоянное развитие компенсационной политики;
- мониторинг эффективности системы мотивации;
- внешнее (рынку труда) и внутреннее (для организации) соответствие ценности труда предлагаемым компенсациям.

Компенсационная политика по возможности должна быть формализована, сформулирована и описана в определенном документе – «Положении». Самое главное, она должна быть доведена до сведения менеджеров и сотрудников, а также отражать и поддерживать принципы и ценности, соответствующие идеологии компании. Совсем не обязательно придавать огласке индивидуальный размер выплат, но вот принципы оплаты и расчетов должны быть открытыми. Желательно, чтобы сотрудники имели общее представление о порядке выплат и принципах формирования систем оплаты у тех коллег, с которыми приходится взаимодействовать в бизнес-процессах.

Компенсационная политика не может быть разработана раз и навсегда. Она должна развиваться вместе с интересами компании, ее насущными проблемами с учетом специфики рынка труда. Поэтому изменения и уточнения компенсационной политики должны основываться на объективных процедурах мониторинга. Не всегда в организациях вопросами компенсационной политики занимаются УП-менеджеры, однако, информирование персонала о ней, ее изменениях, обеспечение внешнего и внутреннего мониторинга – важнейшие задачи менеджера по персоналу.

Основной оценкой эффективности мотивационной политики являются результаты деятельности компании, такие, как производительность труда, чистая прибыль в расчете на одного сотрудника, показатель доли фонда оплаты труда в объеме продаж.

Компенсационный пакет – это материальная часть мотивации. Она обычно включает в себя:

- фиксированную оплату (оклад или оплату по часовой тарифной ставке, все виды надбавок, относимых на себестоимость);
- переменную часть, зависящую от результатов деятельности (бонусы, проценты, премии и т.п.);
- льготы.

Если оклад выплачивается за квалификацию и отработанное время, бонусы и премии – за результаты работы, то льготы – за принадлежность работников к определенной категории. Оклад – это гарантированная выплата сотруднику. При его формировании необходимо ориентироваться на два основных принципа:

- 1) внешнее соответствие, т.е. ситуацию на рынке труда, конкурентоспособность вашего предложения в связи с этой ситуацией;
- 2) внутреннее соответствие ценности конкретного рабочего места для компании и оплаты за работу на этой позиции.

Учитывая эти два принципа, компании регулярно индексируют оплату своих сотрудников на основе анализа рынка труда, проводят процедуру грейдирования должностей.

Анализ рынка труда

Ранее мы уже говорили о том, что при построении политики заработной платы без анализа рынка труда компании рискуют иметь либо низкоквалифицированный персонал и высокую текучесть кадров, либо неоправданные расходы на оплату труда. Рынок труда весьма подвижен и для эффективной работы системы мотивации требуется осуществлять его мониторинг и прогнозировать возможные изменения. Итак, для привлечения и удержания лучших сотрудников следует предлагать им конкурентную зарплату.

Как узнать средний для рынка уровень оплаты труда тех или иных специалистов? Здесь можно воспользоваться несколькими источниками информации:

- обзор заработных плат;
- анализ СМИ (включая Интернет) о вакансиях;
- анализ ожиданий по зарплате кандидатов и откликов на опубликованные вакансии;
- данные официальных источников (службы трудоустройства, комитетов по статистике).

Грейдирование должностей

Процедура грейдирования (см. табл. 11) должностей нацелена на построение иерархии ценности должностей, связанной с внутренней

структурой компании. Эта технология тесно связана с системой оценки персонала на основе компетенций, т.к. оценка должности происходит через описание квалификационных требований по ряду факторов. Можно установить соответствие между факторами оценки должности и структурой ключевых компетенций предприятия. Система оценки должностей задает границы уровня оплаты работника в зависимости от принадлежности его должности к тому или иному уровню (грейду).

Прежде всего, необходимо выбрать критерии оценки работы экспертов, чье мнение будет учитываться при оценке. Экспертом может выступать специально подготовленный консультант (внутренний или внешний), но можно приступить к оценке и без специальной подготовки, если используется подробная и объективная шкала оценки.

Таблица 11

Алгоритм процедуры грейдирования

<i>Шаг</i>	<i>Особенности</i>
Согласование с руководителями организации существенных для нее факторов	Согласно рекомендациям Всемирной организации труда оценочные факторы могут включать: <ul style="list-style-type: none"> – квалификационные требования, – сложность работы, – степень свободы принятия решений, – управленческую, коммуникативную и физическую нагрузку при работе в данной должности. Факторы определяются исходя из стратегических задач компании. Их должно быть не менее трех.
Выявление приоритетности факторов	Каждому фактору присваивается удельный вес (общая сумма не должна превышать 100%).
Создание единых измерительных шкал для оценки должностей	Измерительная шкала делается аналогично описанию уровней компетенций. Для создания измерительной шкалы нужен анализ бизнес-процессов.
Балльная оценка должности по факторам: <ul style="list-style-type: none"> – выделение и описание уровней факторной оценки; 	Целесообразно использовать описание уровней компетенций (см. табл. 12). Комиссия утверждается приказом директора и включает представителей различных подразделений и сотрудников разных уровней, но не более 10–12 человек. На основании должностных инструкций каждый заполняет протокол оценки должности.

<ul style="list-style-type: none"> – создание экспертной комиссии и оценка должностей экспертами; – подсчет усредненной оценки должности с учетом мнения всех членов экспертной комиссии 	Можно пойти путем статистической обработки данных и посчитать средние арифметические всех оценок экспертов, а можно провести рабочее совещание по согласованию оценок.
<p>Формирование грейдов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение количества грейдов; – определение границ грейдов 	<p>6–10 групп позиций с близкими результатами оценки важности для организации (например, от 100 до 300 баллов, от 300 до 400 баллов и т.д.).</p> <p>Постараться сделать приблизительно равные шаги для обозначения границ между грейдами. Можно для удобства ввести более укрупненные категории персонала (например, сотрудники – с 10-го по 6-й грейд; высококвалифицированные сотрудники – с 7-го по 9-й грейд; руководители – 3–5-й грейд; топ-менеджеры – 1–2-й грейд).</p>
Определение вилки оплаты по грейду	Целесообразно построить график «оклад-ценность», которые бы показывали зависимость между количеством баллов и существующим уровнем оплаты сотрудников. Нанесите полученные вами пограничные балльные оценки грейдов на ось X и обозначьте соответствующие им «вилки» оплат на оси Y (ось окладов).

К примеру, оценивается тип решений, принимаемых на рассматриваемой должности (см. табл. 12).

Таблица 12

Типы решений

Уровень	Описание
0	Нет необходимости принятия решений
1	Принятие стандартных решений из заданного набора в рамках прописанных функциональных инструкций при жестком контроле со стороны руководства
2	Определение оптимальных решений с учетом оперативной ситуации
3	Принятие решений, направленных на реализацию бизнес-целей отдела в рамках общей стратегии
4	Формирование функциональных политик и процедур для достижения стратегических задач
5	Принятие стратегических решений

**Пример протокола оценки:
должность «мастер смены производства».**

Фактор	Уровень						Удельный вес	Балльное значение
	0	1	2	3	4	5		
А				3			15	45
В			2				20	40
С				3			20	60
Д					4		20	80
Е				3			13	39
F				3			12	36
Итого							100	300

Надбавки и доплаты

К фиксированной части зарплаты, кроме оклада и почасовой ставки, относят два вида надбавок:

- 1) выплачиваемые в соответствии с требованиями ТК РФ;
- 2) выплачиваемые в соответствии с локальными нормативными актами предприятия.

К первому виду относятся:

- доплата за сверхурочную работу (ст. 151 ТК РФ);
- доплата за вредные и тяжелые условия труда (ст. 147 ТК РФ);
- доплата за работу в ночное время (ст. 149 ТК РФ);
- двойная оплата труда в праздничные и выходные дни (ст. 153 ТК РФ);
- доплата за особые климатические условия (ст. 148 ТК РФ).

Ко второму виду надбавок могут быть отнесены:

- надбавка за наставничество;
- надбавка за руководство бригадой;
- надбавка за профессиональное мастерство или высокую квалификацию.

Оплата труда, нацеленная на достижение результата

При наличии постоянной части зарплаты для повышения заинтересованности работников и их максимальной вовлеченности в бизнес-процессы следует разработать специальную систему поощрительных выплат в виде премий и бонусов, начисляемых при достижении заранее согласованных целей (переменная часть зарплаты).

Каждая организация решает при этом вопрос о соотношении фиксированной и переменной частей зарплаты в совокупном доходе сотрудников. Рекомендации российских экспертов отражены в таблице 14.

Возможное соотношение
фиксированной и переменной частей зарплаты
в совокупном доходе сотрудников

Категории сотрудников	Степень влияния на получение дохода фирмы (1 – слабая; 2 – средняя; 3 – сильная)	Уровень переменной части по отношению к базовой, в %
менеджер	3	70
	2	50
	1	30
специалист	3	40
	2	30
	1	20

Итак, чем больше сотрудник влияет на доход в бизнесе, тем выше должна быть переменная часть его зарплаты. Само обозначение этой части компенсации как «переменная» говорит о том, что ее размер должен зависеть от результатов деятельности работника. И здесь возникает вопрос о том, как оценить эти результаты.

Система сбалансированных показателей (ССП)

Хорошим инструментом оценки деятельности для менеджеров может стать система сбалансированных показателей (ССП). Основным принцип ССП (Balanced Scorecard – BSC) – управлять можно только тем, что можно измерить. BSC была разработана в 1998 г. Давидом Нортоном и Робертом Капланом – профессорами Гарвардской школы экономики³⁶. Исследование проводилось с целью выявления новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Исследователи основывались на идее, что цели организации можно достичь, если существуют поддающиеся измерению показатели каждого уровня управления, говорящие руководителю, что именно нужно делать и правильно ли он вместе со своим подразделением движется к установленной цели. ССП акцентирует внимание на нефинансовых показателях эффективности. Д. Нортон и Р. Каплан дают четыре направления оценки эффективности:

- 1) финансы («Каково представление о компании у акционеров и инвесторов?»);
- 2) клиенты («Какой компанию видят потребители ее продуктов?»);

³⁶ Подробнее о технологии ССП см.: Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. М. : Олимп-Бизнес, 2003.

3) бизнес-процессы («Какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, а от каких отказаться?»);

4) обучение и рост («Какие возможности существуют для роста и развития компании?»).

Может показаться, что подобное сокращение сфер контроля, несмотря на термин «сбалансированные» показатели, приводит к некоторой тенденциозности при выделении приоритетов развития фирмы. Для придания большей свободы и широты восприятия бизнес-модели собственного предприятия, с нашей точки зрения, целесообразно опираться на восемь ключевых сфер (П. Друкер), для которых необходимо устанавливать цели:

- рыночное положение;
- инновации;
- производительность;
- материальные и финансовые ресурсы;
- прибыльность;
- работа и обучение менеджеров;
- работа рядового персонала и отношения с ним;
- ответственность перед обществом.

Игнорирование таких аспектов, как работа и обучение менеджеров, работа рядового персонала и отношения с ним, а также обязательств перед обществом, достаточно быстро проявится в виде вполне реальной и ощутимой потери рыночного положения, технологического лидерства, производительности и прибыли и, наконец, в потере жизнеспособности предприятия.

Технология ССП (BSC) включает карту стратегических задач, привязанных к стратегическим целям, и карту показателей (KPI) руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

Карта показателей менеджера каждого уровня включает те показатели, которыми он оперирует в своей деятельности. Показатели описываются конкретными количественными и качественными значениями и становятся целями. Именно по целевым показателям данная технология получила название «управление по целям» (MBO). Согласование целей происходит во время беседы работника с руководителем в рамках аттестационной процедуры. Таким образом, устанавливаются конкретные значения ключевых показателей (KPI), при которых произойдут выплаты определенных размеров. Основные этапы разработки системы KPI отражены в таблице 15. По результатам деятельности за отчетный период в соответствии с соглашениями о конкретных значениях ключевых показателей (достижение целей) сотрудники получают премиальное вознаграждение.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели

КРІ в системе формирования переменной части заработной платы должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Таблица 15

Этапы разработки системы КРІ

<i>№№</i>	<i>Этапы разработки ССП/ КРІ</i>	<i>Содержание этапов</i>
1	Описание основных элементов ССП – системы сбалансированных показателей.	Определяются элементы ССП для стратегических целей группы на основе основных факторов успеха.
2	Определение общих КРІ-показателей эффективности по каждому из четырех описанных элементов (финансы, рынок и клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие).	В рамках каждого из элементов определяются общие для группы КРІ.
3	Детализация разработанных показателей по подразделениям и их разъяснение.	Показатели эффективности детализируются до уровня подразделений и разъясняются руководителям подразделений.
4	Разработка методики определения численных значений КРІ на основе форм отчетности.	Устанавливаются конкретные источники и методика получения данных на основе форм отчетности и включаются в ССП для подразделений.
5	Подготовка целевых соглашений с руководящим персоналом с учетом согласованных показателей.	Определяются целевые соглашения с руководящими сотрудниками, включаемые в систему их мотивации.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся или чего-то достичь, или чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на

производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера-Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения. Мировая практика свидетельствует, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний на 10–30%, т.к. ориентирует сотрудников на результат, повышая мотивацию и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена кризиса и повысить производительность труда.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат (сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату);

2) управляемость (позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке);

3) справедливость (достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков между сотрудником и компанией в случае неуспеха);

4) понятность (сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить);

5) неизменность (любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации; если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую; компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков»).

Любой KPI имеет свой жизненный цикл. При введении показателя он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его необходимо пересмотреть или вообще отменить. Поэтому компания должна непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на базе KPI. По статистике изменение набора показателей происходит не чаще одного раза в год. Более часто рассмотрение и установление новых показателей должно осуществляться по следующим причинам:

- изменение функций сотрудника;
- изменение стратегических приоритетов;
- стабильность и улучшение используемых показателей.

Актуальной для многих современных предприятий разных форм собственности является контроль и оценка, мотивация и управление проектами. Это касается в первую очередь IT- или строительных фирм, где ярко выражена проектная направленность. Во многом это связано с типом организационной структуры компании, с возрастающей текущей загрузкой сотрудников и сложностью решаемых задач, а также с ответственностью менеджеров за результаты своей деятельности. Проекты являются для многих организаций средством развития, разработки и внедрения ключевых факторов успеха в условиях конкурентной борьбы. В этих случаях оценивать деятельность сотрудников, используя процессный подход, нелогично. Проектная деятельность требует применения совершенно иных подходов к оценке и управлению.

Рассмотрим некоторые важные аспекты технологии оценки проектной деятельности и мотивации проектных групп на основе методологии KPI. Для этого выделим наиболее значимые параметры оценки успешности проектной деятельности:

- Время (отклонения по времени – план-график проекта).
- Качество (отклонение по качеству продукта – проектная документация).
- Стоимость (отклонение по стоимости – бюджет проекта).
- Риски (качество управления и реагирования на проектные риски).
- Персонал (эффективность использования ресурсов анализируется при необходимости повышения качества ресурсного планирования либо, наоборот, при необходимости привлечения дополнительных рабочих ресурсов).
- Коммуникации. Качество коммуникаций (прямые или косвенные показатели удовлетворенности клиентов), коэффициенты эффективности взаимодействия с поставщиками и т. д.
- Контракты.
- Изменения (риски, проблемы, изменения, т.е. «управление отклонениями»). Для этого применяется коэффициент проектных отклонений для оценки допустимых значений по каждому основному критерию оценки.

Проектные отклонения = $(K1 \times [\text{Отклонение по времени}] + K2 \times [\text{Отклонение по стоимости}] + K3 \times [\text{Отклонение по качеству продукта}]) / (K1 + K2 + K3)$.

Значения измерителей (частные отклонения) могут рассчитываться на основании специальных шкал – диапазонов допустимых значений, позволяющих классифицировать отклонения с точки зрения тяжести их последствий.

Если сгруппировать эти параметры, то обозначаются три основных критерия эффективности управления проектом:

- 1) срок;
- 2) бюджет;
- 3) качество проекта.

Соответственно, одним из механизмов повышения эффективности проекта является определение ответственности менеджеров за достижение трех основных целей:

- снизить затраты, не увеличивая длительность проекта и не снижая его качество;
- снизить время без ущерба качеству и при этом сократить затраты;
- обеспечить выполнение или повысить определенные критерии качества проекта.

Основным документом проекта являются его «паспорт», в котором должны быть определены критерии оценки проекта, т.е. его цели, этапы, результаты этапов и проекта в целом, система мониторинга его реализации.

Важно помнить, что все основные трудности в реализации проектов и факторы, влияющие на их эффективность, связаны, как правило, с отсутствием:

- структурирования операционной деятельности;
- механизмов реализации процессов в проекте;
- унифицированного механизма и критериев выполнения проектов.

Для эффективного управления проектами необходимо разрабатывать документы проектов, процедуры и регламенты системы управления проектами. Хорошим решением для повышения эффективности проектов может стать также уход от традиционных организационных структур, то есть иерархических функциональных моделей путем построения гибких организационных структур матричного типа. Матричная организационная структура предполагает формирование на базе постоянных функциональных подразделений компании временных коллективов, которые создаются под определенную цель или проект и пользуются определенной свободой в организации своей работы. Четкие механизмы мотивации и оценки результатов для проектных групп, построенных на основе КРІ их деятельности, создают у сотрудников уверенность в том, что они получают премию за эффективную работу, а руководство компании будет знать, что достижение целей проекта осуществляется с наибольшим усердием и результативностью.

Пример КРІ для должности «менеджер проекта»:

1. КРІ *Соответствие проекта поставленным стратегическим целям, %.*

Формула расчета: оценка приемной комиссии.

2. КРІ *Соответствие запланированному бюджету, %.*

Формула расчета: $(Бф/Бп) \times 100\%$, где

Бпл – плановый бюджет;

Бф – фактические затраты.

3. КРІ *Соответствие заданному сроку (времени), %.*

Формула расчета: $(Вф/Вп) \times 100\%$, где

Впл – плановое время на выполнение проекта;

Вф – фактическое время.

4. КРІ *Качество коммуникаций с «Владельцами» и «Ответственными» за бизнес-процессы, «Заказчиком», %.*

Формула расчета: оценка приемной комиссии.

5. КРІ *Качество коммуникаций внутри команды проекта, %.*

Формула расчета: оценка приемной комиссии.

6. КРІ *Использование рабочего времени персонала компании на определенном этапе проекта, %.*

Формула расчета: $(\text{Траб.}/\text{Тоб. р. вр.}) \times 100\%$, где

Траб. – рабочее время, затраченное сотрудниками;

Тоб. р. вр. – общий фонд рабочего времени.

7. КРІ *Эффективность управления отклонениями (изменения, риски, проблемы), %.*

Формула расчета: оценка приемной комиссии.

А вот пример возможных КРІ для одной из наиболее «спорных», с точки зрения целевых показателей эффективности, должностей любой организации – специалистов бухгалтерии. В рамках бизнес-процесса целями в данном случае являются сокращение сроков подготовки финансовой отчетности и времени проведения расчетов, уменьшение количества ошибок в платежах и в бухгалтерском учете и пр.

Пример КРІ для должности «бухгалтер»:

1. КРІ *Срок формирования отчетности, дни.*

2. КРІ *Задержка в сроках расчетов, безразмерный.*

Формула расчета: $R_{\text{факт.}}/R_{\text{план.}}$, где

$R_{\text{факт.}}$ – фактическое время выполнения расчетов;

$R_{\text{план.}}$ – запланированное время выполнения расчетов.

3. КРІ *Процент просроченных платежей, %.*

Формула расчета: $(N_{\text{пн}}/N_{\text{общ.}}) \times 100\%$, где

$N_{\text{пн}}$ – общая сумма просроченных платежей;

$N_{\text{общ.}}$ – общая сумма неоплаченных счетов.

4. КРІ *Процент переплат контрагентам и в налоговые органы, %.*

Формула расчета: $(N_{\text{опл.}}/N_{\text{р}}) \times 100\%$, где

$N_{\text{опл.}}$ – общая сумма, оплаченная контрагентам и в налоговые органы;

$N_{\text{р}}$ – реальная сумма, которую требовалось оплатить.

5. КРІ *Количество некорректных счетов, шт.*

Формула расчета: $N_{\text{общ. выст.}} - N_{\text{верн. выст.}}$, где

$N_{\text{верн. выст.}}$ – количество верно выставленных счетов;

$N_{\text{общ. выст.}}$ – общее количество выставленных счетов.

6. КРІ *Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции за отчетный период, руб.*

7. КРІ *Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, безразмерный.*

Формула расчета: $T_{\text{затр.}}/T_{\text{зап.}}$, где

$T_{\text{зап.}}$ – время, запланированное на расчет заработной платы;

$T_{\text{затр.}}$ – фактическое время, затраченное на процесс расчета.

Таким образом, ССП позволяет не только реализовать стратегические цели организации, но и обеспечить мотивацию персонала на достижение этих целей.

Льготы

Так же, как и в случае с доплатами и надбавками, льготы можно разделить на две категории:

- 1) обязательные – в соответствии с ТК РФ;
- 2) регулируемые локальными нормативными актами организации.

К первой категории относятся:

- оплачиваемый очередной отпуск;
- оплачиваемый учебный отпуск;
- оплачиваемый отпуск по беременности и родам;
- единовременное пособие по рождению ребенка;
- пособие по временной нетрудоспособности;
- сокращенный рабочий день для установленных законодательством категорий работников;
- особые льготы для работников вредных производств.

Во вторую категорию разными компаниями могут включаться следующие льготы:

- дополнительные дни оплачиваемого отпуска (за выслугу лет, родителям первоклассников на 1 сентября, в связи с рождением ребенка, в день рождения и т.д.);
- дополнительные командировочные выплаты;
- доплаты в период временной нетрудоспособности (вне зависимости от размера зарплаты ФСС компенсирует не более 11700 руб./месяц);
- доплаты к отпускам или приобретение путевок для сотрудников или членов семей;
- медицинская страховка;
- транспортные компенсации или представление служебного автотранспорта;
- дотации на питание;
- дополнительное пенсионное страхование;
- компенсация затрат на мобильную связь;
- оздоровительные программы;
- «тринадцатая зарплата» или премия за выслугу лет;
- единовременные дополнительные выплаты;
- материальная помощь;
- предоставление кредитов и ссуд;
- скидки на приобретение продукции и услуг компании и другое.

Льготы могут быть очень разными, и набор их зависит от финансовых возможностей, кадровой политики и фантазии руководителей компа-

нии. Эти льготы должны быть закреплены в коллективном договоре или других нормативных локальных актах. Чаще всего компании формируют свою политику в области льгот, основываясь на разделении сотрудников по грейдам. Для менеджеров высшего звена разрабатывается свой набор льгот, подчеркивающий их статус, для офисных сотрудников льготы чаще всего ориентированы на социальную защиту. Набор льгот может быть связан с характером труда и отношений в компании.

Нематериальная мотивация

«Не хлебом единым жив человек». Мы не раз наблюдали ситуации, когда в компаниях с высоким уровнем оплаты существовала высокая текучесть и, наоборот, в организациях, где платят не так уж много, коллектив работал стабильно и с желанием. Здесь речь идет о нематериальной мотивации, т.е. наборе факторов, которые оказывают влияние на трудовую активность и желание сотрудников трудиться для достижения целей организации.

К инструментам нематериальной мотивации относятся:

- корпоративная культура (о значимости которой мы писали выше);
- корпоративный бренд и имидж компании на рынке труда;
- профессиональное и карьерное развитие;
- признание достижений;
- конкурсы и рейтинги;
- стиль руководства.

Безусловно, основу нематериальной мотивации составляет корпоративная культура.

Таким образом, набор стимулирующих систем зависит от мотивационной политики и уникален для каждой организации.

Структура личностной мотивации сотрудников

Когда в целом политика мотивации формализована и утверждена, требуется довести ее до каждого работника. Поэтому нельзя обойтись без учета персональной структуры мотивации сотрудников. Здесь нам помогут содержательные теории мотивации Маслоу, Херцберга, МакКлеланда и другие классификации потребностей и мотивов, которые кажутся вам наиболее убедительными. Они помогут руководителям и УП-менеджерам спланировать переговоры с сотрудниками по структуре его компетенций и наиболее выгодно преподнести ему условия сотрудничества.

Важно при этом, основываясь на процессуальных теориях мотивации, точно сформулировать ожидания работников в отношении работы и вознаграждения, учитывая его ценность для работника, и выстроить систему мотивации, которая бы воспринималась как справедливая.

Демотивация

По мнению ряда авторов³⁷ (и мы поддерживаем эту точку зрения), одним из важнейших условий управления позитивной мотивацией персонала является проактивность по отношению к ситуациям демотивации.

Проактивность предполагает умение заранее спрогнозировать ситуацию, порождающую демотивацию, и эффективно предотвратить ее негативные последствия. Она требует от руководителей понимания наиболее типичных демотиваторов для определенных категорий сотрудников и учета их личностных характеристик и структуры мотивации. Руководители должны знать, что хотят и могут их сотрудники.

Рассмотрим случаи демотивации, которые часто возникают в различных компаниях (табл. 16).

Таблица 16

Причины демотивации

<i>Категории сотрудников</i>	<i>Факторы демотивации</i>
Люди амбициозные, ориентированные на достижения, профессиональный рост, карьеру, творчество и новизну.	<ol style="list-style-type: none">1. Уровень работы ниже, чем квалификация сотрудника.2. Высокая повторяемость рабочих операций.3. Работа предполагает слишком много процедур.4. Низкая степень делегирования и/или доверия.5. Отсутствие возможности профессионального роста и развития.6. Отсутствие карьерного роста.
Люди, в значительной степени ориентированные на статус или те, чей статус заметно не соответствует статусу людей их круга или уровня.	<ol style="list-style-type: none">1. Неудовлетворенность статусом.2. Недовольство своим положением в сравнении с положением других сотрудников.3. Неудовлетворенность оплатой труда.
Люди процессов и процедур, ориентированные на стабильные и санитарно-гигиенические факторы.	<ol style="list-style-type: none">1. Постоянные стрессовые нагрузки.2. Обилие изменений.3. Реструктуризация (поглощения, слияния).4. Диверсификация.5. Изменение политики компании.6. Ухудшение гигиенических факторов.

³⁷ См., напр.: Иванова С. Мотивация на 100%. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

Люди, не имеющие стремления к профессиональному или карьерному росту, сотрудники с низким уровнем обучаемости.	1. Работа требует более высокой квалификации.
Ориентированные на личность руководителя, те, для кого важно понимание значимости и целесообразности выполняемой работы.	1. Личность руководителя. 2. Стиль управления. 3. Отношение руководителя именно к этому сотруднику.
Имеющие повышенную потребность в признании и получении положительного подкрепления, люди с внешней референцией.	1. Позиционирование сотрудника в коллективе. 2. Недостаток признания и похвалы. 3. Очень высокая степень делегирования или доверия, при недостаточном внимании со стороны руководителя. 4. Нужно слишком много разрабатывать самому и нести за это ответственность.
Люди, ориентированные на команду, для которых важны отношения в коллективе, атмосфера, окружение, СПК.	1. Плохие отношения в коллективе.
Для всех.	1. Несоответствие ожиданиям. 2. Расхождение между условиями в компании среднерыночной ситуацией. 3. Неудовлетворенность чем-то на протяжении длительного времени. 4. Смена руководства.

5. ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. Оценка и аттестация персонала

Как добиться того, чтобы работа компании была успешной, а управление персоналом достигало своей цели? Одним из наиболее сложных и эффективных решений этих задач является периодическая оценка персонала, которая позволяет строить работу сотрудников в соответствии с миссией и основными ценностями организации, ее стратегическими и тактическими целями на основе создания системы обратной связи с персоналом. Оценка работы сотрудника, обсуждение успехов, трудностей, неудач в процессе достижения результата, организация обратной связи, сравнение результата с поставленными целями – это и есть реальный инструмент для поэтапного продвижения организации к поставленным целям.

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных. Оценка нужна для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании. Вместе с тем организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления.

В дальнейшем мы будем понимать оценку как систематическую формализованную процедуру соотнесения деятельности работника с заданными критериями, существующими стандартами выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени (см. рис. 5). Это процедура проверки соответствия профессионально-деловых и личностных качеств человека требованиям к определенной должности и результатам деятельности в ней. Она регулируется локальными нормативными актами: (положением о периодической оценке персонала, положением о персонале предприятия).

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми характеристиками. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, нормах и заданиях работы сотрудника, подразделения, предприятия в целом. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество, интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

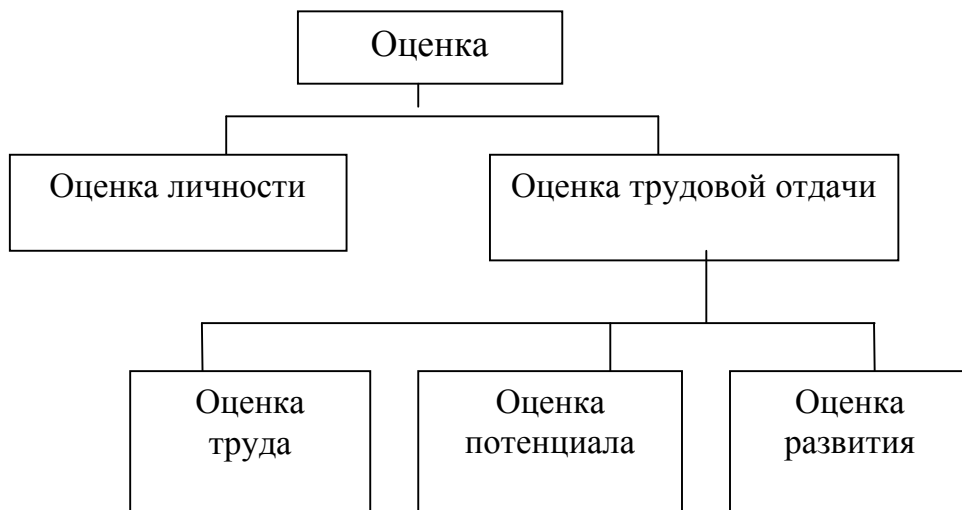


Рис. 5. Оценка персонала

Оценка персонала – это классическая международная процедура, которая используется в большинстве западных компаний. Обычно в процессе оценки выделяются пять категорий работников:

- выдающееся поведение;
- выше ожидаемого;
- соответствие ожиданиям;
- ниже ожидаемого;
- неудовлетворительно.

Задача компании – выявить тех людей, которые трудятся лучше других (так называемый high potential – «высокий потенциал»), и обеспечить им карьерный и профессиональный рост, а также соответствующий их вкладу уровень материального благополучия и морального поощрения. Иначе говоря, 5% лучших работников нужно ускоренно продвигать, или они будут «продвигаться» уже в других компаниях. Еще одно важное условие – оценка персонала обязательно должна быть связана с системой оплаты труда. Многие российские компании совершенно не увязывают шкалу оценки с окладами и премиями. То есть человек получил высокую оценку – и все. Оценка ради оценки – это неправильно. Аттестация необходима компании, чтобы выявить, удержать и быстрее продвинуть продуктивных сотрудников.

Среди общих направлений проведения оценки персонала для принятия эффективных управленческих решений выделяют такие, как³⁸:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение систем материального стимулирования;
- обоснованное, системное обучение персонала;

³⁸ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. С. 94.

- формирование кадрового резерва;
- отбор кандидатов при приеме на работу;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.

Оценочные мероприятия должны проводиться на таком качественном уровне, чтобы ни в коем случае не нести в себе некую угрозу для коллектива, способную дезорганизовать работу, а войти в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы способствовать ее развитию и совершенствованию.

Если Вы решили, что этим заняться стоит, а руководство компании Вас поддерживает (оценка персонала – это как раз такое дело, в котором Вы без его прямого содействия ничего не сделаете), то для начала следует спланировать мероприятие по следующей схеме:

Цели и ожидаемые результаты:

- Чего мы хотим достичь в результате оценки персонала?
- Как должны выглядеть итоговые результаты?
- В каком случае мы будем считать, что мероприятие удалось?

Ресурсы, сроки и технологии:

- Кто будет участвовать в проведении оценки?
- Сколько рабочего времени и в каком режиме это займет?
- Какими методиками будем пользоваться? Есть ли они в нашем распоряжении?

- Если нет, кто и когда будет их разрабатывать?

Обратная связь и кадровые решения:

- В какой форме результаты аттестации (оценки) будут доведены до сотрудников?
- Кто и в каком порядке будет принимать решения?
- Как будут реализовываться результаты?

Создать сбалансированную систему оценки – точную, объективную и понятную – непросто: на сегодняшний день существует множество технологий, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Грамотно проведенная оценка персонала обеспечивает руководство компании информацией об индивидуальных особенностях работников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности и так далее. Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику, что в свою очередь повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через³⁹:

³⁹ Магура М.И. Оценка работы персонала : практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. С. 53.

- Положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.

- Планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.

- Планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

- Принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим направлениям кадрового менеджмента – системе компенсаций, планированию карьеры, профессиональному обучению. Для получения точных результатов и качественной обратной связи процедуры оценки должны быть встроены, «вживлены» в текущее управление.

Таким образом, основная цель оценки персонала (ОП) – обеспечить оценку вклада каждого работника в достижение целей компании, соответствие работников занимаемым должностям и на этой основе сформировать мотивы работников на эффективную и инициативную работу.

Задачи системы оценки персонала:

- повысить качество формирования кадрового резерва;
- повысить обоснованность принятия решений по личному составу и их стимулированию;
- стимулировать правильное поведение работников в рамках корпоративной культуры;
- обеспечить связь с другими подсистемами и не противоречить целостной системе управления персоналом.

Принципы ОП:

- Гибкость и динамичность – возможность оперативного изменения показателей и процедуры оценки при изменении целей компании. При изменении системы ОП необходимо учитывать принцип «прямого действия».

- Простота и понятность – состав показателей должен быть небольшим, их содержание, процедура проведения и правила расчетов должны быть простыми и понятными для каждого работника.

- Объективность – показатели, на основании которых проводится оценка, а также процедура их получения должны быть максимально приближены к объективным.

- Универсальность – состав показателей должен быть общим для всех рабочих мест и должностей, а также должен использоваться как при оценке требований со стороны должности, так и при оценке персонала для разных целей.



Рис. 6. Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом

Основные направления развития системы:

- приведение в соответствие показателей, используемых при оценке работников, параметрам, используемым при оценке ценности должностей в системе оплаты и стимулирования труда;
- формирование оценки персонала на регулярной, периодической основе (1–2 раза в год);

- приведение в соответствие уровней оценок, получаемых в итоге по каждому работнику, установленным в организации уровням тарифных коэффициентов, или постоянной части зарплаты;
- уточнение показателей оценки и уровней итоговых оценок на соответствие показателям оценки ценности должностей (грейдинг);
- определение и постоянное уточнение критериев оценки вклада каждого работника в достижение целей компании и градаций итоговых оценок для отнесения его к соответствующему уровню тарифного коэффициента;
- разработка ключевых показателей эффективности по каждому подразделению;
- совершенствование системы премирования на основе оценки выполнения ключевых показателей эффективности работы подразделения (KPI);
- обеспечение более четкой взаимосвязи системы ОП с системами планирования человеческих ресурсов, оплаты труда и мотивации, оценки социально-психологического климата и совершенствования корпоративной культуры, обучения персонала, контроля трудовой дисциплины;
- обучение руководителей и работников, обеспечивающих функционирование системы ОП.

Правила внедрения системы ОП и изменений в ней:

- В основе системы ОП заложена необходимость сравнения и оценки работников между собой, поэтому при ее реализации необходимо проявлять максимум точности, корректности и конфиденциальности в процедуре получения, хранения и использования получаемых данных.
- Для снижения сопротивления при внедрении данной процедуры необходимо привлекать разные категории работников при ее обсуждении на подготовительном этапе.
- В ходе внедрения изменений необходимо анализировать обратную связь с работниками, т.е. учитывать данные опросов, мониторинга социально-психологического климата и уровня удовлетворенности трудом и зарплатой.
- Изменения должны быть описаны в небольшом количестве простых и понятных документов.

К составляющим процедуры оценки относятся:

1. Объект оценки:
 - деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе);
 - достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом;
 - качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их выраженности.

2. Источники, на которых базируется оценка:

- документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основании которых, по мнению специалистов, может быть дана оценка;
- результаты собеседований (интервью);
- данные общего и специального тестирования;
- итоги участия в дискуссиях;
- результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов;
- отчеты о выполнении рабочих задач, уровне достижения KPI (по системе сбалансированных показателей) или поведении в специальных ситуациях.

3. Способы проведения процедуры оценки (будут подробно описаны далее).

4. Критерии оценки определяются стандартами или критериями эффективности деятельности. При обилии подходов к выбору критериев все они в той или иной мере касаются трех параметров: а) рабочие достижения; б) квалификация (профессиональные знания, умения и навыки); в) личностный потенциал.

5. Субъекты оценки (кандидат или работник, коллеги работника, его руководители, подчиненные, эксперты).

6. Степень охвата персонала (глобальная или локальная оценка, оценка группы лиц или отдельного сотрудника).

7. Период – регулярные календарные периоды, конкретные календарные периоды, периоды работы в должности или на предприятии. Периодичность проведения оценки определяется спецификой бизнеса, финансовыми циклами (подведение итогов финансовой деятельности компании) и конкретными функциями сотрудника. Рекомендуемая периодичность текущей оценки персонала – не реже одного раза в год. При необходимости проводятся дополнительные виды оценки – например, по результатам обучения, адаптации сотрудника.

Функции и критерии оценки персонала

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности, его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна

проводить оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. При продвижении по службе вакансии заполняются служащими, которые уже проявили свои способности, в результате чего удовлетворяются их стремления к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что сотрудник будет работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности. В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает, не только достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его силой или слабостью, и в каком направлении он может совершенствоваться. Полученные в ходе оценки результаты дают полезную информацию руководителям о состоянии дел.

Мотивационные функции. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем.

Таким образом, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, то есть информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

При разработке системы оценки персонала необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника мы хотим оценить. Говоря о критериях, мы исходим из следующего определения: «*Критерий* – это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства»,

которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели»⁴⁰. Проще говоря, критерии – это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо сотрудник выполняет свою работу.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки персонала: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Кроме того, в ряде случаев используются и субъективные критерии, то есть такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки персонала. Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы). Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые руководимым им коллективом (подразделением) и своевременность выполнения установленных планов.

Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те из них, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких рабочих результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость. При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника тех из них, которые характеризуют его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость. Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов – поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, товарищами по работе и клиентами.

В последнее время при формировании критериев оценки и проведении аттестационных процедур стал использоваться компетентностный подход, который возник в американской психологии с середины 1970-х годов.

⁴⁰ Столяров В.И. Организационно-методические вопросы оценки работников // Оценка, аттестация и повышение квалификации персонала как факторы повышения управляемости фирмы : материалы региональной научно-практической конференции 22–23 апреля 1999 г., г. Магнитогорск. Екатеринбург, 1999. С. 5.

Компетенция – это совокупность индивидуальных характеристик, определяющих качество выполнения работы. Чтобы понять, в какой мере данная компетенция присутствует у человека, а также сравнить работников между собой, компетенции принято описывать в поведенческих терминах. Компетенция фокусируется на тех аспектах поведения, которые можно наблюдать непосредственно. Более того, когда ключевые для конкретной работы компетенции определены, они формируют «модель компетенций», по которой можно оценивать работников, используя данный язык и общую шкалу в процессе оценки.

Когда компания определяет важные для себя компетенции, она должна опираться не только на сегодняшние задачи, но и на перспективы. Сегодня могут быть значимы одни компетенции, в будущем – другие. Поэтому, чтобы модель компетенций была актуальной, при ее построении необходимо учитывать возможные изменения в стратегии. Планируемые изменения включаются в модель компетенций в качестве стандартов требуемого поведения, которые оценивают, как сотрудникам вести себя, чтобы достичь желаемого результата.

Создавая модель компетенций, можно идти двумя путями.

Первый заключается в том, что создается единая модель компетенций для всех сотрудников компании. Понятно, что степень выраженности компетенции, к примеру, планирование для директора по продажам и бухгалтера, разная. Поэтому для каждой должности создается свой индивидуальный профиль компетенций.

Второй подход предполагает выделение нескольких общих компетенций, необходимых для всех сотрудников компании, а также некоторых компетенций, необходимых для отдельных должностей или подразделений.

В чем отличие компетенции от компетентности. Компетенции относятся к индивиду и проявляются в контексте различных типов поведения. Компетентность относится к работе как таковой и связана со сложностью задания и результатами работы.

Уровни развития компетенций

Для оценки компетенций важно не только описать поведенческие индикаторы, но и выявить уровни развития компетенций. В западных компаниях используется пятиуровневая шкала:

- А – лидерский уровень;
- В – сильный уровень;
- С – базовый уровень;
- Д – недостаточный уровень;
- Е – неудовлетворительный уровень.

Для подсчета результатов можно уровням развития компетенций присвоить балльные значения (например, от 0 до 4).

С – базовый уровень – необходимый и достаточный для специалиста. Дает представление о том, какое именно поведение и способности соответствуют данной компетенции. Он является хорошим уровнем и для работника означает, что он владеет требуемыми навыками. Для профессионала, специалиста уровень С является оптимальным – он необходим и достаточен для эффективной работы.

В – сильный уровень. Требуется для руководителей среднего уровня. Он предполагает особенно высокий уровень развития навыков. Сотрудник, владеющий сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, справляться с ситуациями повышенной сложности, заранее предвидеть и предотвращать негативные события.

А – лидерский уровень. Требуется для топ-менеджеров, принимающих стратегические решения. Он означает, что руководитель не только сам применяет необходимые навыки, но и создает возможность для других сотрудников развивать данную компетенцию.

Руководитель, обладающий уровнем А, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

Д – недостаточный уровень, когда требуется развитие и оно возможно. Предполагает, что работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Он стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Уровень Д означает, что сотрудник должен развиваться.

Е – неудовлетворительный уровень – развитие невозможно. Данный уровень предполагает, что работник не владеет необходимыми навыками, не понимает их важности и не пытается их развивать.

Например, компетенция «принятие решений». Для нее поведенческие индикаторы могут быть следующие:

- выявляет нужную информацию;
- оценивает имеющуюся информацию;
- проверяет предположения;
- определяет задачи и их приоритетность;
- принимает решения в отведенные сроки;
- при необходимости может принимать непопулярные решения;
- может принимать решения при отсутствии алгоритма;
- оценивает прибыли и убытки от тех или иных решений;
- берет на себя личную ответственность за решения.

Каждый индикатор может быть разбит на несколько степеней проявления (уровни). Пример: «выявление нужной информации» по уровням будет выглядеть следующим образом:

Е – упускает важную информацию;

Д – обрабатывает всю легкодоступную информацию;

С – обрабатывает имеющуюся и самостоятельно ищет недостающую информацию;

В – принимает решения в условиях дефицита информации, исходя из широкого круга бизнес-факторов;

А – принимает решение на основе анализа тенденций рынка.

Как создать модель компетенций?

1. Привлечь к ее разработке руководителей, которые будут ее использовать.
2. Включить в описание компетенций те стандарты, которые подходят для всех должностей в компании.
3. При необходимости привлечь к созданию модели внешних консультантов.
4. Последовательно реализовать следующий алгоритм действий:
 - планирование проекта;
 - создание рабочей группы;
 - сбор и анализ информации;
 - прописывание компетенций;
 - проверка компетенций на валидность и уточнение формулировок;
 - тестирование модели;
 - презентация модели сотрудникам.

Компетенции должны быть:

- Исчерпывающими. Перечень компетенций должен полностью перекрывать все составляющие рабочей деятельности.
- Дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, отделяемой от других деятельностей. Если компетенции перекрываются, будет труднее оценить работу или людей.
- Сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью ее охватить слишком многое.
- Доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована.
- Конкретными. Если компетенции окажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты руководителями.
- Современными, т.е. отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

Методы деловой оценки.

Аттестация персонала в организации

Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Процедура аттестации достаточно формализованная: критериями оценки являются стандарты выполнения работы на данном рабочем месте в данной

должности за определенный период времени. Проводится для строго определенного круга специалистов и руководителей: исчерпывающий перечень должностей приводится в Положении о порядке проведения аттестации.

На сегодняшний день в России фактически не существует жесткого государственного регулирования процесса аттестации в коммерческих структурах. Существует Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего, утвержденное Указом Президента РФ от 6.03.1996 г. с изменениями и дополнениями от 12.11.1999 г. Кроме того, существуют отдельные законодательные акты, регулирующие государственную аттестацию людей, занимающихся определенными видами деятельности (например, бухгалтеров, аудиторов, учителей, врачей).

В новом Трудовом Кодексе в статье 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» появился пункт 3б, предусматривающий увольнение по результатам аттестации как основание для увольнения работника. Он звучит следующим образом: «Недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации». Но есть в этой статье ограничение, связанное с применением данного пункта, а именно: «Увольнение по основаниям 2 и 3 настоящей статьи допускается, если невозможно перевести работника, с его согласия, на другую работу».

История процедуры аттестации в СССР берет свое начало с Положения о порядке проведения аттестации руководящих и инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи от 5.10.1973 г. Для многих из тех, кто проходил или проводил эту процедуру, она имеет скорее негативную окраску. Может быть, поэтому некоторые руководители коммерческих организаций предпочитают не пользоваться термином «аттестация», заменяя его другим – деловая оценка, периодическая оценка. Да и цели и процедуры проведения аттестации существенно изменились сегодня. Аттестация, прежде всего, позволяет провести аудит качества персонала, оценить, насколько имеющиеся ресурсы организации способны справиться с задачами, стоящими перед ней.

Аттестация является одним из инструментов управления персоналом. Она проводится в основном в трех случаях:

- для регулярной оценки деятельности всех работников;
- по истечении испытательного срока (преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого);
- для оценки работы сотрудников в момент слияния и поглощения компаний, в ситуации кардинальных структурных изменений, т.е. как разовая процедура для решения конкретных задач.

Здесь мы будем говорить больше о первом варианте проведения аттестации.

Кадровой службе и руководству компании правильно проведенная очередная аттестация позволяет:

1. Выявить проблемы с управлением персоналом в отдельных подразделениях. Возможно, определить проблемы в организационной структуре, обнаружить перегруженность или недогруженность определенных сотрудников и подразделений, проблемные места в их взаимодействиях.

2. Сформировать кадровый резерв.

3. Пересмотреть зарплату, принять решения о начислении премии и бонусов.

4. Спланировать обучение на следующий период.

5. Сформировать план по подбору персонала.

6. Определить ориентиры бюджета затрат на персонал на следующий год.

Как часто следует проводить аттестацию?

Регулярную (очередную) аттестацию рекомендуется проводить в коммерческих структурах не реже одного раза в год, а с учетом быстрых темпов развития большинства наших компаний, ее можно проводить и раз в полгода.

В зависимости от вида аттестации используются разные критерии и методы оценки работников, поэтому и процедуры аттестации могут различаться.

Базовые процедуры:

- Самооценка сотрудника.
- Оценка непосредственного руководителя.
- Метод групповой экспертной оценки: аттестуемого оценивают эксперты по выделенным критериям. Рекомендуется использовать пяти-, семибалльную шкалу. По каждому критерию оценки высчитываются суммарный и средний баллы. Метод применяется для оценки результатов работы, профессиональных и важных с точки зрения компании качеств.

- Экзамен: применяется для оценки профессиональных знаний, проводится в устной или письменной форме.

- Метод оценочного собеседования.

Дополнительные методы оценки:

| Метод моделирования рабочей ситуации. Применяется при оценке профессиональной компетентности и является одним из элементов экзамена.

| Квалификационная работа: самостоятельная разработка какой-то проблемы или вопроса. Применяется для оценки профессиональной компетентности и является одним из элементов экзамена.

| Тестирование. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки.

Регламент работы аттестационной комиссии напрямую зависит от выбранных форм и методов оценки. На этапе проведения аттестации большая

нагрузка ложится на УП-менеджера, в чьи обязанности входит анализ и представление предварительно обработанных документов, протоколирование хода аттестации и оформление сопутствующих документов.

При аттестации персонала используются следующие *документы*:

- распорядительные: приказы, положения, в том числе положение об аттестации, приказ о проведении аттестации;
- методические: инструкции, рекомендации, в том числе инструкция по хранению персональной информации, памятки для сотрудников, проходящих аттестацию;
- организационные: списки аттестуемых работников, графики проведения аттестации;
- инструментальные (формы, бланки, необходимые для работы аттестационной комиссии, аттестационные листы).

Процесс аттестации включает в себя несколько этапов (см. рис. 7).

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (несколько уровней) и кадровыми службами.

Избежать ошибок при проведении аттестации помогает развитие навыков оценки у руководителей и сотрудников кадровых служб, а также привлечение к оценке независимых экспертов. Во избежание ошибок целесообразно использовать:

— *Поведенческие шкалы*. Специально разработанные шкалы с индикаторами поведения позволяют точно подобрать подходящую данному сотруднику градацию, а также значительно снижают затраты на обучение оценщиков (руководителей) – компетентностный подход к оценке персонала.

— *Обоснование оценки фактами производственного поведения*. Все оценки (особенно те, что выше или ниже ожидаемых) должны быть обязательно обоснованы фактами производственного поведения сотрудника. Желательно, чтобы эти факты накапливались регулярно в течение всего отчетного периода. Иногда в подразделениях ведут специальный «Дневник подвигов и проступков» («управление по отклонениям») или четко фиксируют основания благодарностей и выговоров. Обоснование аттестационных оценок фактами производственного поведения – единственная защита от произвола сотрудника или руководителя.

— *Квотирование*: предварительное (до начала аттестации) распределение итоговых оценок. Например, отличных оценок должно быть не более 20%, выше ожидаемого – не более 30% и так далее. Квотирование позволяет руководителю серьезно (иногда впервые) задуматься об объективной оценке деятельности сотрудника и вынуждает обосновывать свою оценку фактами производственного поведения.

На основании результатов исследования профессиональной компетентности работника, его деловых и личностных качеств аттестационная комиссия выносит итоговую оценку. Руководитель организации принимает то или иное управленческое решение, которое оформляется приказом о назначении работника на должность, переводе на другую работу, увольнении.

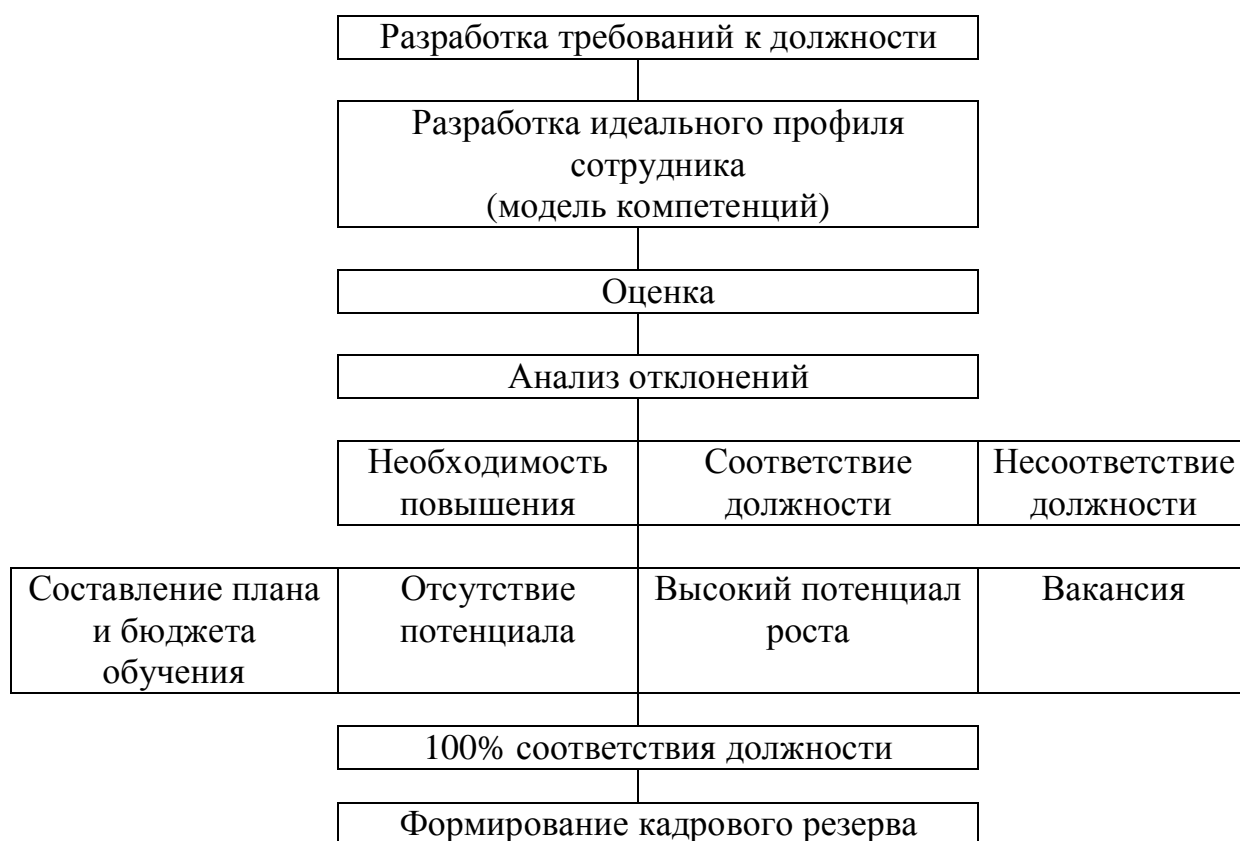


Рис. 7. Процесс аттестации

Как правило, результаты работы комиссии сводятся к следующим выводам:

- сотрудник соответствует занимаемой должности;
- сотрудник соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и прохождения внеочередной аттестации;
- сотрудник не соответствует занимаемой должности.

Решение комиссии о соответствии сотрудника занимаемой позиции открывает перед ним новые возможности в случае, если она предлагает собственные рекомендации: повышение зарплаты, перевод на вышестоящую должность или повышение категории, направление на обучение, включение в резерв на вышестоящую должность. Сотрудник, не соответствующий занимаемой должности, может быть переведен на другую позицию или уволен в соответствии с трудовым законодательством. В таких случаях важно учитывать следующие моменты: перевод на низшую должность с согласия работника или увольнение (как, впрочем, и все другие решения по результатам аттестации) нужно осуществить в срок не более двух месяцев со дня аттестации (время болезни и пребывание в отпуске работника не засчитываются в двухмесячный срок). Если работник не согласен с переводом на другую должность, руководитель организации может расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с законодательством, предварительно предложив ему рассмотреть имеющиеся на данный момент вакансии.

Метод оценки «360 градусов»

Метод оценки «360 градусов» (см. рис. 8) появился в 1980-х годах. Однако в практике советских промышленных психологов этот метод широко известен под названием ГОЛ (групповая оценка личности) еще с 1970-х годов. Суть этого метода четко отражена в его названии, а именно: получение всесторонней оценки сотрудника, т.е. свое мнение о сотруднике высказывают руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Таким образом получают результат, не зависящий от субъективного мнения одного человека.

Основная цель метода «360 градусов» – оценка компетенций сотрудника людьми, которые работают, регулярно взаимодействуют и общаются с оцениваемым. В качестве эксперта может быть привлечен и сам сотрудник, в этом случае он будет оценивать собственные профессиональные и деловые качества для дальнейшего использования полученных результатов при создании плана индивидуального развития.

Проведение оценки «360 градусов» предполагает соблюдение следующих условий: сотрудники компании должны хорошо знать друг друга и воспринимать оценку как помощь в развитии и реализации их возможностей, а руководство в свою очередь должно быть готово осуществить обратную связь. Как правило, сотрудник получает обратную связь в форме личной беседы. Важно, чтобы человек, который стал объектом всестороннего исследования, ознакомился с его результатами. Оцениваемый должен иметь четкое и ясное представление о том, как и для чего будут использованы результаты оценки. Корпоративная культура организации при данном методе предполагает высокую степень доверия.

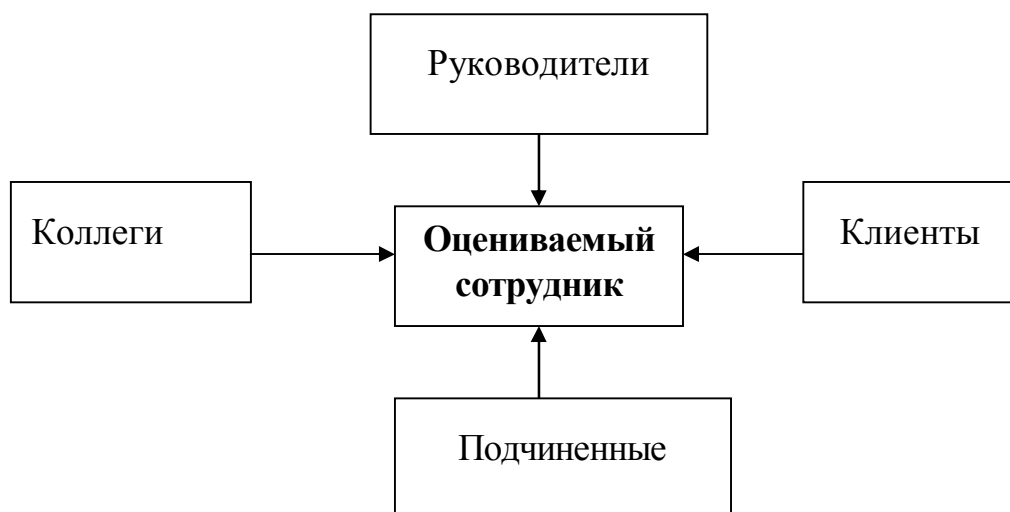


Рис. 8. Схема оценки методом «360 градусов»

Для проведения оценки формируется рабочая группа, представляющая следующие категории работников:

- *руководители* – в первую очередь непосредственный руководитель, руководитель другого подразделения, топ-менеджер (любой руководитель, который имеет опыт совместной работы с оцениваемым сотрудником);
- *подчиненные* – непосредственные подчиненные, а также сотрудники, непосредственно не подчиняющиеся оцениваемому сотруднику, но стоящие ниже в корпоративной иерархии и имеющие опыт совместной работы;
- *коллеги* – сотрудники того же отдела и равные по должности сотрудники других подразделений;
- *клиенты* (партнеры) – внешние клиенты (партнеры) и внутренние клиенты (например, для сотрудников юридического отдела внутренние клиенты – отделы продаж и закупок, бухгалтерия).

Важно, чтобы в рабочую группу входили люди, имеющие не только положительный опыт взаимодействия с оцениваемым сотрудником, но и отрицательный. Критическая оценка очень важна для достижения объективности.

В ряде российских организаций накоплен положительный опыт оценки управленческого персонала. Сущность одного из наиболее апробированных и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов – *экспертов*. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий⁴¹.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту – его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований – хорошо разбираться в одной из смежных специальных областей деятельности, например, для технолога – в экономике, для экономиста – в технологии, для линейного руководителя – в правовых вопросах и т.д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений

⁴¹ Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право. 2000. № 4.

все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами – индивидуально или группой. *Индивидуальный*, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. *Групповой* способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Требование анонимности при таком способе соблюдения возможно, но при «бумажной технологии» уже появляются сложности.

Групповая экспертиза включает следующие обязательные этапы:

- разработка программы (выбор формы группового суждения с перечнем вариантов или оценок), рекомендаций, решений; выработка принципов и методов получения группового суждения;
- выбор техники опроса или способов выявления индивидуальных мнений;
- формирование экспертной группы;
- проведение опроса экспертов;
- обработка результатов (получение группового суждения);
- анализ результатов.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является *решение*. Самым распространенным – *рекомендации*, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник службы управления персоналом и руководитель организации. Начальник службы управления персоналом знакомит экспертов с методикой оценки. На уровне организации в состав экспертных комиссий (комиссия для оценки руководителей аппарата управления, комиссия для оценки линейных руководителей производственных подразделений, комиссия для оценки специалистов аппарата управления) включают обычно 5–7, но не более 9-ти человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Анкета оценки руководителя или специалиста, *карточка эксперта* на аттестуемого, *бланк результатов опроса* экспертов на аттестуемого, а также *бланк расчета итоговой оценки* на аттестуемого – таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом аттестации является *анкета*, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий

перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом – одно из важнейших условий объективной оценки работника.

Все участники рабочей группы заполняют *опросники*. Опросник может быть стандартным или специально разработанным для данной компании или под конкретную задачу.

Как правило, рассматриваются следующие критерии:

- управленческие навыки;
- навык принятия решений;
- умение делегировать полномочия;
- организаторские способности;
- лидерство;
- инициативность;
- способность воспринимать инновации;
- коммуникативность;
- умение работать в команде;
- профессионализм.

Используемые анкеты и опросники, помимо оценочной шкалы, должны содержать разъяснения к каждой формулировке, иначе эксперты будут интерпретировать значения шкал по-разному. В зависимости от качеств и компетенций, которые необходимо оценить, предлагается или шкала с балльными оценками, или шкала с качественными показателями, важными для компании. Данные опросников обрабатываются и анализируются УП-менеджером. Достаточно часто для обработки результатов опросников используют компьютерные программы, что также гарантирует конфиденциальность и экономит время на анализе информации, особенно при сравнении количественных данных, полученных при оценке. Некоторые автоматизированные системы сами формируют рекомендации по развитию сотрудника. Результаты оценки получают оцениваемый сотрудник и его непосредственный руководитель. Они могут быть представлены в виде суммы баллов, диаграммы, графика (см., например, табл. 17).

Наиболее полную картину дают анкеты, содержащие не только цифровые оценки (баллы), но и поведенческие индикаторы и примеры, то есть анкеты предоставляют количественную и качественную информацию. Качественная информация позволяет понять и описать, как проявляет себя сотрудник, а количественная – сравнить сотрудников друг с другом. Поэтому всегда важно оставлять место в опроснике для примеров, подтверждающих данную оценку, или для комментариев. Результаты оценки содержат информацию о потенциале сотрудника, о его потребности в обуче-

нии и развитии, информацию об оценке результатов обучения и возможности эффективной ротации кадров, а также рекомендации по комплектованию проектных групп.

Таблица 17

Результаты оценки по семибалльной шкале

<i>Критерии</i>	<i>Руководители</i>	<i>Подчиненные</i>	<i>Коллеги</i>	<i>Клиенты</i>	<i>Средний балл</i>
Навык принятия решений	5	4	6	5	5
Лидерство	4	6	6	6	5,5
Работа в команде	3	3	4	4	3,5
Коммуникативность	6	6	7	5	6

Ассессмент-центр (АС) – это методика групповой оценки, применяемая как для отбора кандидатов на вакантную должность, так и для аттестации.

Ассессмент-центр – комплексная процедура, позволяющая использовать различные инструменты оценки персонала, сопоставлять данные, полученные разными методами, и формировать обобщенную и уточненную характеристику оцениваемого сотрудника. Процедура требует времени и значительных материальных затрат. Суть метода состоит в создании инструментов, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессионально важные качества и компетенции. При помощи Центра оценки можно решить ряд задач: отобрать кандидатов на работу в организацию, оценить потребности в развитии управленческих качеств руководящих работников, выявить сотрудников с большим потенциалом, провести аудит профессиональных качеств, сформировать эффективную команду.

Чаще всего данная методика используется для оценки руководителей и менеджеров по продажам, для которых эффективность работы в наибольшей степени зависит от уровня развития коммуникативных и лидерских компетенций.

Центры оценки представляют собой особые подразделения, создаваемые либо при кадровых службах фирм, либо как самостоятельные звенья в системе управления фирмой. В этих подразделениях в течение короткого времени отбирают кандидатов на управленческие должности и специальные программы по развитию персонала или проводят процедуру аттестации. В большинстве случаев в центрах оценки проходят проверку работники самой фирмы для продвижения на должности в низшем звене управления. В последние годы контингентом центров все чаще становятся предполагаемые работники инновационных проектных структур.

Аппарат центра оценки минимальный. Чаще всего его деятельность организует один человек – специалист кадровой службы, руководитель центра. В его обязанности входят подбор групп оцениваемых работников и оценщиков, обеспечение методическими пособиями, прежде всего готовыми тестами и упражнениями, непосредственное участие в процедурах оценки.

Программы проверки кандидатов в центрах рассчитаны, как правило, на 1–3 дня с отрывом от работы. Группа подбирается в составе 7–15 человек. На роль оценщиков приглашают обычно управляющих, занимающих должность на два-три уровня выше предлагаемой для испытания и не имеющих текущих рабочих взаимоотношений с кандидатами на должность. Членами команды оценщиков часто бывают также приглашаемые фирмами опытные консультанты-психологи, специалисты по оценке и отбору персонала. Еще одна уникальная особенность методики – одновременная оценка кандидатов.

Центры оценки – комплексный метод выявления личных качеств работника, и, в первую очередь, его потенциала. Американские специалисты выделяют примерно 25–30 основных направлений работы по выявлению личных качеств работников. В частности, оцениваются следующие качества работника:

- способность принимать решение (аргументация и оценочное сравнение);
- креативность и системное мышление;
- коммуникативные способности;
- способность к убеждению и сотрудничеству;
- способность к ведению переговоров;
- самоорганизация и умение распределять время;
- организаторские способности.

Высокая точность результатов достигается за счет разработки сценария АС: шкал для оценки, бланков, интервью, деловых игр. Основой для сценария служат корпоративные компетенции и профессиональные требования к конкретной должности. Проект проведения АС состоит из нескольких этапов: подготовка АС, его проведение, анализ результатов, обратная связь с участниками.

Подготовительный этап:

1. Определение цели и участников АС.
2. Создание «профиля успеха» оцениваемой позиции на основании модели компетенций, критериев оценки.
3. Разработка сценария АС, подбор упражнений и тестовых методик.
4. Подготовка бланков и других материалов.
5. Проведение обучающего семинара для наблюдателей из числа руководителей и сотрудников, принимающих участие в проведении АС.

Проведение АС

Существует множество индивидуальных и групповых упражнений, которые могут использоваться в АС, но все они подразумевают обсуждение кандидатами заданной темы или работу над конкретной проблемой. Далее опишем некоторые из методов, используемых при проведении АС.

1. Разбор деловых бумаг. Этот метод состоит в специальном подборе служебных документов, отражающих характер работы в той должности, на которую идет отбор. В их числе – служебные записки, заявления работников, распоряжения и запросы вышестоящего руководства, производственные графики, письма и другие документы, по которым испытуемому требуется подготовить ответ, принять решение либо отклонить его или запросить дополнительную информацию. Время на ознакомление и принятие решения ограничено обычно 20–30-ю минутами.

Задания, содержащиеся в упражнении, самым тщательным образом подобраны и стандартизированы, т.е. допускают строгую интерпретацию и количественную оценку. В комплект документации входят, наряду с тестами, и «правильные решения» с комментариями (для оценщиков). Сложность состоит в том, чтобы подобрать ситуацию, в отношении которой могут быть предложены разумные решения, и в то же время существует единственно правильное с теоретической и практической точки зрения решение с учетом реального положения дел на фирме, управленческой политики, проводимой высшим руководством.

Центры оценки стремятся систематически обновлять набор этих упражнений, чтобы приспособить их к новым условиям и требованиям и исключить возможность предварительного ознакомления испытуемых с правильными ответами на вопросы.

2. Групповое обсуждение. Это упражнение, моделирующее типичную ситуацию группового принятия управленческих решений. Участники в течение отведенного времени обсуждают предложенную тему и принимают общее для группы решение. Групповые дискуссии чаще всего организуют по конкретному производственному вопросу, например, как руководителю снизить текучесть кадров в своем подразделении.

Цель групповых упражнений – моделирование ситуаций коллективной деятельности, получение информации о поведении человека в таких ситуациях, об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи.

Полученные в ходе наблюдения данные фиксируются в специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура. По результатам наблюдения оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способность к аргументации, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность. Определяется роль каждого участника в групповом обсуждении: организатор дискуссии, защитник профессиональных ценностей, защитник нравственных ценностей, критик, генератор идей. Если упражнение проводится в коллективе реально

работающих вместе людей, можно увидеть и оценить эффективность типичных схем взаимодействия в данной группе.

3. *«Интервьюирование наоборот».* Это упражнение состоит в том, что испытуемому предлагают провести собеседования с несколькими кандидатами и решить вопрос об их «приеме на работу». При этом испытуемый и оценщики меняются местами. Оценщики играют роль претендента на вакантную должность. Испытуемый должен правильно выявить в ходе собеседования опыт работы, квалификацию, биографию, черты характера претендента. Это упражнение рассчитано на проверку способности правильно оценивать и подбирать работников, причем в ситуации, приближенной к реальной.

4. *Ролевые игры.* Они имитируют межличностное взаимодействие. Типичные ситуации: менеджер – подчиненный или представитель компании – недовольный клиент. Подобные упражнения подходят для оценки умения слушать, убеждать, работать в стрессовых условиях, а также формирования навыков работы с клиентами.

5. *Организационно-управленческая игра.* Представляет собой моделирование управленческой ситуации для выработки решений по стратегии развития организации и отдельных подразделений. Игра базируется на реальных проблемах данной организации. Обсуждение этих проблем дает возможность оценить управленческие способности кандидатов и предлагаемые ими конкретные программы действий.

6. *Психологические тесты.* Тесты используют с целью получения информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации и обеспечивающих его профессиональную эффективность, описания и оценки актуального состояния, механизмов адаптации, источников проблем (в индивидуальной деятельности и во взаимодействии с другими людьми), определения потенциальных возможностей. Применение хорошо проверенных психодиагностических инструментов дает возможность сопоставить результаты разных кандидатов и сравнить их с общими групповыми нормами. Кроме того, тесты помогают как уточнять информацию, полученную с помощью других методик, так и дополнять ее, причем за более короткое время.

Типы тестов, применяемых в программах Центра оценки:

- шкальные опросники (CPI, 16 PF, MMPI);
- тесты интеллекта (КОТ, CFT20, Амтхауэр);
- типологические опросники (MBTI, Айзенк);
- тесты структуры индивидуальной системы категорий (Келли, Айзенк);
- тесты проективной оценки личности (психометрический, Люшер, рисуночные тесты).

7. *Методы самооценки.* Работнику предоставляется возможность оценить себя и сравнить результаты самооценки с желаемым уровнем. Он может самостоятельно определить свою потребность в повышении квалификации, так как получаемая в результате самооценки информация обеспе-

чивает понимание необходимости тех или иных знаний, навыков для работы на определенной должности. Самооценка позволяет выяснить отношение работника к своим обязанностям, степень владения теми или иными знаниями и навыками, а также те области, в которых следует совершенствоваться в первую очередь. Для самооценки используются различные варианты анкет. Работники могут заполнять анкету дважды – в начале и в конце своего пребывания в центре оценки. Повторная оценка дает возможность работнику еще раз оценить себя и проанализировать изменения в своем поведении за какой-то промежуток времени, выявить те недостатки, на которые следует обратить особое внимание. Индивидуальная самооценка справедливо считается исходным толчком к развитию работника.

В зависимости от целей и конкретного набора критериев могут меняться состав оценочных процедур, порядок их проведения, конкретные инструкции и задания. Оценка – это, по сути дела, экспертиза, и сама по себе процедура вызывает напряжение у испытуемых. Поэтому необходимо, с одной стороны, свести к минимуму влияние эмоций, а с другой – не потерять диагностически важную информацию. Например, если оценщиков интересует степень эмоциональной устойчивости человека, работоспособность в экстремальных ситуациях, то сама программа проведения оценки может быть построена таким образом, чтобы персональная информация собиралась и в состоянии относительного комфорта, и в ситуации эмоционального напряжения.

Для более удобной обработки результатов наблюдателям целесообразно составить таблицу критериев и отмечать их проявления в ходе выполнения задания (см., например, табл. 18). В таблицу можно свести результаты всех примененных в ходе ассессмента процедур оценки.

Таблица 18

Компетенции, проявляемые испытуемым в ходе ассессмента

<i>Компетенции</i>	<i>Интервью</i>	<i>Психологические тесты</i>	<i>Разбор деловых бумаг</i>	<i>Ролевая игра</i>	<i>Групповое обсуждение</i>
Лидерство		+		+	+
Умение работать в команде				+	
Принятие решений		+	+	+	+
Умение убеждать	+			+	+
Умение слушать				+	+

Результаты, полученные в ходе проведения различных процедур, и данные об испытуемых должны быть проанализированы, сопоставлены и преобразованы в полноценную информацию. Полученная информация обрабатывается в несколько этапов. Сначала переводят показатели в балльные оценки по критериям и сопоставляют оценки, полученные по одному критерию в разных процедурах, на основании чего формулируют итоговые балльные оценки и подготавливают индивидуальные таблицы оценок. Затем описывают уровень развития личностных и деловых качеств испытуемого, формируют общие заключения и рекомендации по дальнейшему использованию и развитию, готовят обобщенные материалы по группе оцениваемых (ранжируют списки, составляют карты распределения персонала).

Анализ результатов центра оценки строится развернуто:

- приводится подробное перечисление деловых и личных качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения, руководства инновационными проектными структурами;
- определяется, к какому стилю работы тяготеет сам испытуемый и при каком руководителе он сможет работать с наибольшей отдачей, к какого рода задачам и функциям он проявляет склонность;
- указываются недостатки, на которые следует обратить особое внимание;
- даются рекомендации по повышению квалификации.

Этап обратной связи. На этом этапе участникам дается информация о результатах их оценки по компетенциям. При этом акцент делается на сильные стороны и корректно обсуждается, какие компетенции нуждаются в развитии. Для проведения собеседования по итогам АС нужна не меньшая, а, может быть, большая квалификация, чем для наблюдения процесса АС. Обсуждать с сотрудником можно только то, что реально возможно изменить.

Методы ранжирования в аттестации персонала

В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести на основе ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они просты в использовании, позволяют легко разделить хороших и плохих работников и дают информацию, необходимую для принятия административных решений

Прямое ранжирование требует от человека, который проводит оценку, определить рейтинг работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компе-

тентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты ранжирования могут быть сведены в таблицу⁴².

Сумма рангов по используемым показателям определяет «ценность» данного работника для организации.

Чередующееся ранжирование можно рассмотреть на конкретном примере. Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по степени значимости работника для организации (подразделения). Фамилии работников, которые должны быть оценены, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс повторяется затем для всего списка. В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного. Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы.

Парные сравнения. По каждой характеристике (количество выполненной работы, ее качество) сотрудник сравнивается с другими, работающими в паре. Предположим, что эксперту надо оценить пять работников. Фамилии этих сотрудников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности, такому, как, например, производительность труда. Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по тому же самому критерию эффективности. Знак «+» ставится против имени того работника, который имеет более высокую производительность труда или который делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, – как наименее эффективный.

⁴² Магура М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. 2002. № 9.

Для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы (см., например, табл. 19).

Основной недостаток этого метода заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников.

Количество сравнений можно определить по формуле:

Количество сравнений = $N(N - 1)/2$, где N – число работников.

Так, для сравнения 10-ти работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15-ти – уже 105 сравнений.

Таблица 19

Ранжирование работающих по методу парного сравнения

ХАРАКТЕРИСТИКА «КАЧЕСТВО РАБОТЫ»					
Ранжируемый работающий					
В сравнении с	Иванов	Петров	Сидоров	Кузнецова	Авдеева
Иванов		+	+	-	-
Петров	-		-	-	-
Сидоров	-	+		+	-
Кузнецова	+	+	-		+
Авдеева	+	+	+	-	
Наивысший рейтинг у Петрова					

Заданное распределение. Известно, что при оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленными действием ошибок оценивания. Заданное распределение используют для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как ошибка центральной тенденции и ошибка снисходительности.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом, а также устанавливает проценты ранжируемых для каждой категории исполнения. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения. Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормаль-

ного распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% – производительность выше среднего, 40% – средний уровень, 20% – ниже среднего и 10% – низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20-ти человек при использовании метода заданного распределения оценивающему нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех – как хороших, восемь работников – как имеющих средний уровень производительности, четырех – ниже среднего и двух человек как имеющих очень низкие показатели производительности.

Не следует забывать, что метод заданного распределения сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

Метод управления по целям очень хорошо подходит для оценки рабочих достижений.

Аттестация персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Управление по целям как метод оценки работы персонала предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций. Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.

Основными элементами управления по целям являются: постановка целей, планирование работы, текущий контроль, оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Использование метода управления по целям при оценке работы полезно тем, что он позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, а также то, на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей.

В наши дни система управления по целям (management by objectives) или MBO, а в более позднем варианте BSC (balance scorecorol) – сбалансированная система показателей, описанная в разделе мотивации персонала, получила большое распространение.

Управление по целям – это сложный процесс, включающий в себя ряд этапов и предполагающий учет множества факторов, которые оказывают влияние на достижение поставленных целей.

В процессе управления по целям должны присутствовать следующие шаги:

1. Работник вместе с непосредственным руководителем анализирует содержание своих должностных обязанностей.

2. Работник составляет список целей, которые, по его мнению, позволяют добиться установленного уровня рабочих показателей. Этот список целей должен учитывать цели, стоящие перед подразделением (организацией), и включать в себя план саморазвития работника.

3. Работник обсуждает поставленные цели с непосредственным руководителем, вносит соответствующие коррективы и получает одобрение руководителя. При этом последний выступает не в роли судьи или оценивающего, а, скорее, в роли консультанта, наставника или учителя, ориентированного на развитие подчиненного.

4. Работник совместно с руководителем определяет те стандарты (показатели или контрольные точки), которые будут использоваться при определении успеха в достижении поставленных целей.

5. Руководитель контролирует степень успешности работы подчиненного на основании сопоставления его реальных рабочих достижений с установленными целями и стандартами.

6. Руководитель дает итоговую оценку результатов, достигнутых подчиненным.

Учитывая, что не все результаты, достигнутые работниками, вносят одинаковый вклад в итоговую эффективность работы подразделения, объективным результатам, достигнутым исполнителями, могут присваиваться разные веса.

Из 6-ти этапов наибольшее значение имеют этап постановки целей и этап подведения итогов, так как именно они дают руководителю основную информацию, позволяющую оценить работу его подчиненных. Любая цель, стоящая перед работником, должна быть увязана с целями подразделения и организации. Цели и задачи выставляются по принципу SMART:

1. Specific – специфичные для организации/подразделения/сотрудника;

2. Measurable – измеримые (определить нормы для подсчета производительности, результативности);

3. Achievable – достижимые, реалистичные;

4. Result-oriented – ориентированные на результат, а не на участие;

5. Time-based – имеющие временные требования.

Целей у каждого сотрудника не должно быть много. Оптимальное количество основных целей – от 3 до 5. Конечно, основная проблема в создании системы управления по целям – это определение адекватных критериев оценки деятельности подразделения или каждого отдельного сотрудника, т.е. ключевых показателей эффективности деятельности (KPI). Создание системы показателей – большой проект, требующий зачастую привлечения сторонних консультантов по управлению или внутреннего директора по организационному развитию, обладающего опытом внедрения подобных проектов.

Профессиональное тестирование

Очень часто при аттестации специалистов с целью оценки их квалификации используется профессиональное тестирование. Например, при проведении аттестации продавцов в своей практике мы использовали тестирование на знание продукции, законодательства о правах потребителя и знание технологии работы с кассовым аппаратом. Навыки работы с клиентами оценивались методом «таинственный покупатель», о котором мы расскажем ниже.

При разработке таких тестов необходимо воспользоваться должностной инструкцией и советами опытных специалистов. Важно, чтобы компания, проводящая аттестацию, решила, какие требования к квалификации, т.е. к знаниям, умениям и навыкам сотрудника, она предъявляет для той или иной должности, и зафиксировала эти требования в должностной инструкции. Только после этого можно сверять фактическую квалификацию сотрудника с требуемой.

Как создать профессиональный тест:

1) Выделить темы, которые являются профессионально важными. Это могут быть профессиональные знания, технология работы, ассортимент продукции, правила работы и прочее.

2) По каждой теме написать список вопросов, желательно не менее 7-ми. Количество вопросов по каждой теме должно быть одинаковым.

3) Можно разделить вопросы на 2 или 3 категории по степени сложности:

1-я категория вопросов – минимальный объем информации, который должен знать сотрудник;

2-я категория вопросов – информация, которая необходима для выполнения ежедневной работы;

3-я категория вопросов – сложные вопросы, требующие высокой профессиональной квалификации.

4) Сформулировать варианты ответов на каждый вопрос. Важно, чтобы правильный вариант ответа не был очевидным.

5) Разработать ключ к тесту. В таблице указываются правильные ответы. Каждому правильному ответу присваивается балл. Если вопросы разделены на категории, то необходимо рассчитать шаг в присвоении баллов.

6) Задать нормы выполнения теста, т.е. количества набранных баллов или процент правильных ответов, при которых мы фиксируем при работе с тестом низкий профессиональный уровень, хороший профессиональный уровень или высокий уровень квалификации.

Методика «таинственный покупатель»

Она заключается в наблюдении за работой сотрудников под видом клиентов и позволяет эффективно оценивать компетенции в реальных

рабочих ситуациях. Проблема лишь в том, что не для всех профессий возможны наблюдение и оценка поведения человека на работе. Этот метод успешно применяется для оценки работников автозаправочных комплексов, отелей, торговых организаций. Основная идея метода состоит в том, что специально обученные эксперты под видом клиентов обращаются к продавцам, горничным, официантам и т.п. и по результатам общения заполняют специальные бланки, в которых описаны стандарты поведения, которые должен демонстрировать персонал при работе с клиентом.

Таким образом, процедуры и методы аттестации могут быть очень разными, и выбор конкретных методов зависит от целей, которые ставит руководство в связи с аттестацией, и от особенностей организации.

Чаще всего необходимость аттестационной процедуры возникает в компании на отдельном этапе ее развития. На этапе зарождения и бурного роста об аттестации, скорее всего, никто не задумывается. Она нужна на этапе стабилизации, когда нужно четко закрепить за людьми их обязанности и когда стремительный карьерный рост, связанный с увеличением численности сотрудников, замедляется. Если идея аттестации находит поддержку у генерального директора, УП-менеджер должен проделать большой и сложный путь по разработке вариантов проведения аттестации, подготовке положения о проведении аттестации по одному из выбранных вариантов, снятию негативного отношения к этой процедуре линейных менеджеров и сотрудников и, наконец, обеспечению востребованности результатов аттестации.

5.2. Обучение и развитие персонала

Отметим, что развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современной ситуации, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Развитие персонала – целенаправленное систематическое развитие работников, ориентированное на достижение целей организации, путем расширения и углубления имеющейся профессиональной компетенции, обучения новым квалификациям. Кроме того, эта деятельность направлена на повышение мотивации и организационных возможностей компании, использование всего потенциала работника посредством подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, решению новых задач. В развитии персонала будут выделены два направления:

- обучение персонала;
- планирование карьеры.

Тенденция к максимальному использованию ресурсов вовлеченных в деятельность организации сотрудников – от патриархальных моделей

управления и закрытых организационных систем к партисипативному управлению и системам «с обратной связью» – изменяет концепцию управления персоналом. Все шире осознается необходимость включения человеческого фактора в систему управления и обучение персонала организации.

Все большее число компаний в России относятся к процессу обучения персонала «сознательно», т.е. уделяют ему особое внимание, все чаще воспринимая средства, вложенные в подготовку, не как затраты (издержки), а как инвестиции в развитие бизнеса, как реальный рычаг (инструмент) повышения доходности бизнеса, качества работы с клиентами и т.п. Таким образом, обучение становится одним из приоритетов в развитии все большего числа российских компаний. Можно отметить, что приоритеты эти редко удерживаются первыми лицами компаний, ложась скорее на плечи сотрудников HR-департаментов. «Сознательность» отношения к подготовке кадров позволяет говорить и о проактивном (в отличие от реактивного) характере программ обучения: не «затыкать дыры», а опережающим образом формировать навыки «завтрашнего дня».

Обучение все чаще носит системный характер: от разовых тренингов к программам и от подготовки одной группы сотрудников к корпоративным программам обучения и развития для всех категорий работников. Кроме того, более системным становится и представление о сопровождении каждого шага программы обучения (диагностика, ассессмент-центр, оценка эффективности тренинга, мониторинг использования полученных в ходе обучения навыков и т.д.). Другой аспект системности – внутриорганизационный: обучение рассматривается как атрибут определенной ступени (позиции) в организационной иерархии или условие перехода со ступени на ступень. Представление об обучении «всерьез и надолго» выражается, в том числе, во временном разнообразии его форм (от краткосрочных бизнес-курсов до программ MBA). Обучение понимается всё большим числом менеджеров (в том числе предпринимателей «первой волны») как необходимое условие дальнейшего развития бизнеса.

Сознательность и системность обучения персонала опредмечивается (оформляется) в бюджетировании этого процесса во все большем числе российских компаний. Что, впрочем, не дает повода надеяться на «защищенность» этой статьи бюджета перед лицом возможных осложнений. Как показывает наш личный опыт, в любой кризисной ситуации эта статья будет сокращена одной из первых. Так что увеличение бюджетов на обучение персонала – чаще в абсолютном (сумма по отношению к предыдущему периоду) и реже в относительном (изменение доли средств на обучение по отношению к другим статьям бюджета) измерении – пока может рассматриваться как следствие общего оживления рынка. Наличие бюджета, правда, порождает другую опасность: его зачастую стремятся израсходовать безотносительно результатов.

Одной из методологических основ процесса обучения персонала все чаще выступает система компетенций (компетентностный подход). Специалисты по обучению уже не просто «тренируют», «обучают», «читают тему» и т.д., а делают это в соответствии с заданными профилями позиции, стандартами деятельности. При этом сама разработка профилей, стандартов, систем компетенции оказывается также прерогативой специалистов по обучению. Это требует наращивания консультационной (в смысле, например, консультирования по управлению и организационному развитию) компетентности тренеров: умения выделить организационную проблему и задачу и т.д. Формирование программ обучения все чаще начинается с вопросов: «Какую проблему мы решаем? Какова цель программы обучения?» и т.п.

Одна из современных тенденций в обучении персонала – баланс между внутренними и внешними ресурсами. Становится все более очевидным, что значительная часть этого процесса должна быть «овнутрена» компанией: учить надо всех, а отдавать этот процесс внешним провайдером или исполнителям дорого, плюс корпоративность предполагает определенную закрытость (да и в обучении для персонала нижнего уровня иерархии все больше стандартов и меньше творчества). В результате растет спрос на внутренних тренеров, компании создают и развивают собственные учебные и тренинговые центры. С другой стороны, обучение как инъекция новизны предполагает обновление форм, лиц, содержания деятельности. Это требует постоянного привлечения (и ротации) внешних партнеров (тенденция, которую мы оставим за рамками рассмотрения здесь – интенсивное развитие самого рынка обучения). Выстраиванием этой подвижной конструкции увлечены сегодня многие HR-специалисты.

В самом обучении ориентация на практические результаты становится весьма значимой. В обучение интегрируются проектные подходы и методы (например, развиваемый нами подход «обучение действием»), внутри тренинговых программ все чаще моделируются ситуации реального действия. Тренинг движется за пределы тренинговой комнаты.

И последняя тенденция касается обучения управленческих команд. Если в обучении нижнего и даже среднего звена наблюдается определенная стандартизация обучающих программ (при соблюдении особенностей корпоративной культуры, специфики бизнес-процессов и т.д.), то обучение менеджерских команд направлено на поиск и развитие уникальности первых лиц и их команды. С постепенным переходом обучения нижнего звена в функции менеджеров (наставников) компании, среднего звена – в функционал внутренних тренеров, эта сфера так и останется внешним специалистам по обучению.

Системное обучение, в отличие от разовых мероприятий, предусматривает несколько подготовительных этапов.

Чтобы организовать внутрикорпоративное обучение, вам придется составить подобие бизнес-плана. Вот его основные позиции. Мы приводим их в том порядке, в котором их реально следует рассматривать.

Цели обучения и ожидаемые результаты

Четко обрисуйте проблемы, которые должны быть решены путем обучения сотрудников. Действительно ли они настолько актуальны, чтобы заниматься обучением? Как должна измениться ситуация после обучения (желательно в измеряемых показателях, например увеличение эффективности работы, снижение трудозатрат и пр.). Какие побочные, в частности морально-психологические, эффекты может дать обучение? Цели обучения должны отражать стратегические цели компании.

Анализ потребностей в обучении

Чему необходимо учить персонал? Достаточно ли у него базовых знаний для овладения программой и не нужна ли предварительная подготовка? Перечислите главные тематические позиции, которые должны войти в курс обучения. В каком порядке их следует преподносить учащимся?

Контингент обучаемых

Определение структуры персонала и политики в отношении каждой категории в соответствии с целями компании.

Какие сотрудники должны обучаться? Сколько их? Возможно ли обучение всех вместе или необходимо деление на группы (например, в соответствии с базовым уровнем подготовки или с потребностями в обучении в соответствии с выполняемой работой)? Для промышленных предприятий существуют категории сотрудников, обучение которых является строго обязательным из-за контроля за их деятельностью со стороны различных надзорных организаций или в связи с необходимостью сертификации. В этом случае возникает проблема получения собственной лицензии или обучения в сторонних организациях.

Выбор провайдера, ведущего обучение

Можно ли провести обучение силами действующих сотрудников компании или необходимо привлекать людей со стороны? Откуда приглашать сторонних преподавателей? Здесь же: уровень их оплаты (определяется по рынку) и готовность компании нести соответствующие расходы. Кто даст оценку программ и качества преподавания?

Методики и технологии обучения

Распределение программы по лекциям, семинарам, тренингам, практическим занятиям.

Учебные пособия и материалы

Есть ли готовые учебники и другие книги, которые можно использовать? Какие другие печатные материалы необходимы (например, нормативные документы, инструкции)?

Учебная база

Можно ли провести занятия на базе, находящейся в распоряжении компании? Какие доработки необходимы (например, приобретение доски,

проекционной техники и т.п.)? Во сколько обойдется аренда помещений в других организациях? Можно ли организовать обучение непосредственно на рабочих местах?

График занятий

В какое время проводить занятия? В какой пропорции использовать рабочее время и личное время сотрудников? Какие перерывы делать между днями занятий?

Форма отчетности

Как оценить результаты обучения (тест, экзамен, зачет или что-то другое)? Что делать с сотрудниками, получившими неудовлетворительные оценки?

Оценка результатов проекта

Как оценить общие результаты проведения обучения для компании?

Виды и задачи обучения для различных категорий персонала представлены в таблице 20.

В компетенцию службы управления персоналом входит контроль за профессиональной подготовкой и профессиональными качествами работников, которые могут выявляться и контролироваться различными способами: аттестацией, сдачей квалификационных экзаменов, характеристикой, даваемой непосредственным руководителем работника. Выявление службой управления персоналом несоответствия профессионального уровня работника требованиям, предъявляемым к нему предприятием, означает необходимость дополнительного профессионального обучения или перевод на другую должность, а возможно, и увольнение⁴³.

Обучение выступает также как *средство повышения ценности человеческих ресурсов организации*. Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно с легкостью обойтись, если, скажем, принимать на работу специалистов, уже обладающих необходимой квалификацией. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно приходится сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

«Умные» организации действуют так же, как и дальновидные родители. Готовя ребенка в престижный вуз и тратя большие деньги на репетиторов, родители понимают, что это не выброшенные на ветер деньги, а деньги, вложенные в будущее человека. Как сказал Бенджамин Франклин, «если высыпать содержание кошелька себе в голову, никто уже не отберет его у вас». Затраты на обучение окупятся тогда, когда их ребенок будет устраиваться на работу, получив хорошую специальность и имея высокий

⁴³ Дернова Н. Обучение на предприятии // Служба кадров. 2003. № 1. С. 88–93.

Таблица 20

Виды и задачи обучения для различных категорий персонала

<i>Категории персонала</i>	<i>Исполнители</i>	<i>Специалисты</i>	<i>Менеджеры</i>	<i>Топ-менеджеры</i>
Цели компании	Стабилизация	Стабилизация и профессиональное развитие	Профессиональное и управленческое развитие	Стратегическое развитие компании
Задачи обучения	Обеспечение непрерывного производственного процесса Совмещение профессий Экономия	Внедрение новых технологий Совершенствование профессиональных навыков Расширение зон ответственности Формирование резерва	Оптимизация деятельности подразделения и бизнес-процессов Создание предпосылок для делегирования полномочий Формирование резерва топ-менеджмента	Внедрение новых стратегий Расширение кругозора
Виды обучения				
Долгосрочное обучение	Обучение на рабочем месте Освоение профессии	Программы повышения квалификации Второе высшее образование Сертификационные курсы	МВА Второе высшее образование	Executive MBA Коучинг
Краткосрочное обучение	Инструктажи Курсы повышения квалификации Стажировки	Стажировки Лекции Семинары Тренинги Конференции		Стажировки Клубы Конференции
Источник: HR-практика. Управление персоналом как это есть на самом деле / О. Свергун [и др.]. – СПб. : Питер, 2005. – С. 232–233				

уровень общей подготовки, привлекательный для работодателей. Многие компании предпочитают нанимать уже «готовых» специалистов, считая, что таким образом экономят время и финансовые средства на обучении своего персонала. При этом упускается из виду, что, кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы, учеба призвана передать обучающимся важную информацию об организации, способствовать формированию «правильных» установок на труд, укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации.

Серьезной проблемой для многих организаций является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. Но при этом некоторые организации сталкиваются с тем, что, потратив большие деньги на обучение, они через какое-то время могут не досчитаться значительной части обученных работников – их перекупают другие более «сметливые» организации. Экономя на обучении персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшие условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. «Получается, что мы готовим кадры для других, – говорят руководители, столкнувшиеся с этой проблемой, – и выбрасываем деньги на ветер». Однако чаще всего винить следует не конкурентов, переманивающих обученный персонал, а самих себя за то, что результаты обучения не были востребованы, за то, что обученный персонал не поощрялся за достижение более высокого уровня квалификации.

К сожалению, широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании этой категории работников. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков – это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние 30 лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьей расходов на персонал многих компаний.

Некоторые, даже достаточно крупные, компании предпочитают создавать не «полномасштабный» учебный центр, а структурное подразделение, выполняющее функции «мозгового центра». Как правило, оно входит в структуру отдела персонала. В штате таких подразделений могут работать методисты, координаторы, обслуживающий состав. К примеру, Ирина Домбровская, директор по персоналу «Объединенной металлургической компании», говорит: «Мало кто может себе позволить держать в штате преподавателей. Когда мы говорим об учебном центре, на самом деле имеем в виду координационный центр, который является инициатором разработки программ и организует весь процесс обучения персонала. Совсем не обязательно иметь своих преподавателей. Достаточно иметь на подряде либо ряд учебных заведений, либо представителей этих учебных заведений для того, чтобы реализовывать программу по обучению и развитию»⁴⁴.

В практике ведущих международных и крупнейших российских компаний получили распространение центры подготовки менеджеров, работающие как своего рода бизнес-школы и получившие название корпоративных колледжей, институтов или университетов, например Disney University, Federal Express Leadership Institute, учебный центр Crotonville в компании «General Electric», школа бизнеса компании «АТ&Т», университет Motorola, Нефтеюганский корпоративный институт в «ЮКОСе». В «ВымпелКоме» с 1999 г. действует внутренняя программа МВА, называемая «Университет Би-лайн».

В небольших фирмах работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках традиционного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников. Работа по обучению и повышению квалификации персонала организации строится в соответствии с утвержденным положением, в котором указаны основные направления и порядок работы по обучению и повышению квалификации.

То, как компания подходит к вопросу о статусе отдела обучения и его положению в структуре организации, ясно показывает, какое место в ней отводится подготовке персонала. Зачастую бывает достаточно просто

⁴⁴ Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии // Управление персоналом. 2001. № 5. С. 16–21.

взглянуть на схему, представляющую структуру организации, чтобы уяснить место обучения в системе приоритетов высшего руководства. Достаточно часто отдел, отвечающий за обучение персонала, приравнивается к вспомогательному производству и имеет невысокий статус в сравнении с производственными подразделениями. Чаще этот отдел является частью кадровой службы (отдела персонала). Авторитет руководителя, возглавляющего отдел обучения, как правило, уступает авторитету тех руководителей, с которыми ему нужно взаимодействовать в процессе своей работы.

Практика – главное звено.

Мы все привыкли, что обучение – дело главным образом теоретическое, а главная методика – лекции. На самом деле исследования показывают, что это одна из самых малоэффективных технологий обучения.

Вы не можете быть уверены в результативности, пока не убедитесь, что обучаемые способны не только повторить материал устно или найти правильный ответ в тесте, но и сделать что-то сами. Хотя бы решить задачу.

Алгоритм обучения взрослых следующий:

ОБЪЯСНИ – ПОКАЖИ – ДАЙ СДЕЛАТЬ – СКОРРЕКТИРУЙ ОШИБКИ – ДАЙ СДЕЛАТЬ ЕЩЕ РАЗ – ОЦЕНИ РЕЗУЛЬТАТ (ПОХВАЛИ).

На сегодняшний день тренинг считается оптимальной методикой обучения (там, где его в принципе можно применить). Разнообразные тренинги широко представлены на образовательном рынке, уже и профессия есть такая – тренер.

Однако тренеры бывают разные. Даже опытные, с многолетней практикой и дипломами, могут запросто «не попасть в струю» в вашей компании. Поэтому рекомендуется искать тренеров (если вы решились их пригласить, а нынешняя ставка – от 20 долларов в час) по «наводкам» от ваших коллег и знакомых.

И еще: *вопрос оплаты.*

Кто должен платить за обучение: фирма, обучаемые или обе стороны в какой-то пропорции?

Фирма, потому что ей надо повышать квалификацию своего персонала? Не уверены. Во-первых, нередко обучение нужно больше сотрудникам, чем предприятию, или, по крайней мере, не меньше. Во-вторых, обучение повышает стоимость трудовых ресурсов сотрудников на рынке труда. Вспомним случаи, когда компании жалуются, что готовят персонал для своих конкурентов! Наконец, «халява» никогда не воспринимается достаточно серьезно. Если человек чем-то вынужден платить за полученные знания (не обязательно деньгами), то он будет относиться к обучению иначе, пытаясь выжать из него максимум для себя.

Сами сотрудники? Если не во всех случаях, то хотя бы за дорогостоящее? Опять не факт. Скорее всего, это вызовет раздражение. Кроме того, обучение – штука не дешевая: не у всех на него достаточно средств.

Наше мнение: надо разработать положение, основные позиции которого были бы обсуждены некой фокус-группой из представителей разных категорий и подразделений. Иначе придется рассматривать каждую ситуацию индивидуально в каждом конкретном случае, что приводит к субъективизму и потерям времени у участников обсуждения. Облегчает решение этой проблемы также планирование развития персонала и наличие утвержденного бюджета по этой статье.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются: семинары по маркетингу для сотрудников отдела персонала, посещение школы бизнеса коммерческим агентом, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как «Дженерал моторз», составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в компании, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Про-

фессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий соответствующего отдела, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются *аттестация* и *подготовка индивидуального плана развития*. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в кадровую службу (отдел профессионального развития). Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели, средства их достижения и бюджет этой деятельности.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации⁴⁵. Сравнение результатов оценки с портретом «идеального» сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

⁴⁵ Борисовский В. Новые аспекты проблемы повышения квалификации руководящих кадров // Российский экономический журнал. 1992. № 12. С. 72–82.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

Специалисты подчеркивают, что при выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре⁴⁶:

- *Актуальность.* То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

- *Участие.* Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

- *Повторение.* Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

- *Обратная связь.* Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется карьерой.

5.3. Планирование карьеры и работа с резервом

Одним из важных составляющих развития персонала организации является *планирование и развитие карьеры*. Рассмотрим понятие «карьера» и особенности развития карьеры сотрудников организации.

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

Для одних людей карьера становится результатом реализации детальной долгосрочного плана, для других (исследования показывают, что таких большинство) – это набор случайностей. Очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже

⁴⁶ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород : НИМБ, 1997.

если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

Чтобы свести все эти компоненты воедино, сотруднику часто необходима внешняя помощь. С.Г. Попов отмечает, что традиционно сотрудник получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые заканчивал, обществ, в которых участвовал, и даже от государства, которому платил налоги. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо – современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Неслучайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

1. *Профессиональная карьера* – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. *Внутриорганизационная карьера* связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который тот проходит в данный момент (см. табл. 21). Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степени динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности.

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для

занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности.

Таблица 21

Этапы карьеры

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

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной 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, а также планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников.

Система управления развитием карьеры

Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

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

Служба управления персоналом играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

После приема на работу специалисты по кадрам проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные цели: 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры и 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карьеры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые он хотел бы занять в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные воз-

возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным, и если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана⁴⁷. На данном этапе сотрудник нуждается в помощи со стороны отдела профессиональной подготовки и собственного руководителя, прежде всего для определения своих возможностей и недостатков, а также методов развития. Многие организации проводят специальное тестирование для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих это возможным:

- *Результаты работы в занимаемой должности.* Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки.

- *Профессиональное и индивидуальное развитие.* Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и 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 и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника.

- *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 результатов, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом профессионального развития, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

⁴⁷ Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М. : Инфра-М, 1997. С. 302.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел профессиональной подготовки. Оценка проводится периодически, как правило один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события), в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом профессионального развития. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности. В то же время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку он направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой. Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьеры в организации, являются:

- 1) текучесть персонала (сравнение показателей среди сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);
- 2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) среди сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);
- 3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;
- 4) проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Системы развития карьеры стали возникать в США еще в конце 1950-х годов и широко распространились по миру к началу 1980-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 развитию карьеры связано, прежде всего, с двумя факторами: увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды и изменением отношений между сотрудниками и организацией. Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку часто организация не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря уж о годах.

С другой стороны, многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией не иначе как временный союз, продолжающийся ровно столько, сколько это 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 долговременное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

Перечень стимулирующих систем в организации

<i>Форма стимулирования</i>	<i>Основное содержание</i>
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в праздничные дни, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государственным минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером заработной платы. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4. Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций

6. Планы дополнительных выплат	Планы, связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулирующие поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только сотрудника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) представления сотруднику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
8. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирование поведения сотрудника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой за счет: 1) введения творческих элементов в его труд; 2) возможности участия в управлении; 3) продвижения по службе в пределах одной и той же должности; 4) творческих командировок
9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами
11. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств

12. Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплата субсидий на питание
13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
14. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование вне организации)
15. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
16. Программы меди-цинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
17. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
18. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
20. Гибкие социальные выплаты	Установление определенной суммы на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах данной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
21. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
22. Программы выплат по нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
23. Медицинское страхование	Страхование как самих работников, так и членов их семей

<p>24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)</p>	<p>Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получившие название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий, по сравнению с другими, статус работника</p>
<p>25. Отчисления в негосударственный пенсионный фонд</p>	<p>Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом за пределами организации</p>
<p>26. Ассоциации получения кредитов</p>	<p>Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.</p>
<p>См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2003. С. 491.</p>	

Кластер компетенций: управленческая деятельность

Знание принципов управления

0 – Имеет большие знания в области теории и методов управления, хорошо знаком с различными управленческими концепциями и подходами.

1 – Имеет неплохие знания в области теории и методов управления.

2 – Имеет необходимые знания о теории и методах управления.

3 – Недостаточно хорошо знаком с различными теориями и методами управления.

4 – Плохо представляет, какие существуют теории, подходы и методы в управлении, управленческой эрудиции ему явно не хватает.

5 – О различных теориях и методах управления не имеет никакого понятия и не стремится иметь.

Стремление к инновациям

0 – Активный сторонник различных нововведений и реорганизаций, всякая организационная ломка – его стихия, не любит работать в нормальном спокойном режиме.

1 – Излишне увлекается различными новшествами и реорганизациями.

2 – Стремится вовремя поддержать любое начинание, но иногда слишком увлекается новшествами.

3 – Иногда может поддержать полезное начинание, хотя не особенно любит различные нововведения и реорганизации.

4 – Скептически относится к нововведениям и реорганизациям, стараясь держаться от них в стороне.

5 – Очень консервативен, большой противник всяких новшеств.

Рационализация деятельности

0 – Постоянно находит возможность рационализировать рабочий процесс на своем участке работы.

1 – Умеет рационализировать рабочий процесс на своем участке работы.

2 – При случае старается рационализировать рабочий процесс на своем участке работы.

3 – Не всегда использует имеющиеся возможности для рационализации рабочего процесса на своем участке работы.

4 – Не занимается рационализацией рабочего процесса на своем участке работы.

5 – Равнодушен к рационализации рабочего процесса на своем участке работы, может видеть явно нерациональные приемы и ничего не предпринимать.

Организаторские способности

0 – Прирожденный организатор, отлично умеет расставить людей и распределить между ними обязанности, организовать коллектив для выполнения производственных задач.

1 – Хороший организатор, умеет нужным образом расставить людей и распределить между ними обязанности.

2 – Обладает необходимыми организационными навыками, может организовать коллектив для выполнения производственных задач.

3 – Не очень хороший организатор, не всегда умеет мобилизовать коллектив для выполнения производственных задач.

4 – Плохой организатор, не умеет распределить обязанности между людьми, мобилизовать коллектив для выполнения производственных задач.

5 – Не способен справляться с организационными вопросами, к такой работе совершенно не приспособлен.

Кластер компетенций: взаимодействие с коллегами и подчиненными

Требовательность по отношению к подчиненным

0 – Крайне требователен к другим, требователен до мелочей, постоянно задирается, работать с ним очень тяжело и неприятно.

1 – Довольно требователен к другим, иногда придиричив, работать вместе с ним тяжеловато и не очень приятно.

2 – Требователен к другим, как правило, вполне обоснованно, работать вместе с ним, может быть, и тяжеловато, но вполне можно.

3 – Требователен к другим, но не придирается к мелочам, возможно, иногда ему следовало бы проявлять больше твердости.

4 – Не особенно требователен к другим, часто закрывает глаза на чужие проступки.

5 – Совершенно не требователен к другим, неспособен даже в случае необходимости призвать других к порядку.

Владение методами стимулирования

0 – Прекрасно владеет различными методами стимулирования деятельности подчиненных и умело применяет их на практике.

1 – Хорошо умеет стимулировать деятельность своих подчиненных.

2 – Умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

3 – Не всегда умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

4 – Не умеет использовать возможности стимулирования подчиненных.

5 – Не способен разумно пользоваться возможностями поощрения и наказания подчиненных.

Способность устанавливать отношения с другими организациями

0 – Умеет налаживать отличные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, способствующие эффективному решению производственных и организационных задач.

1 – Умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими предприятиями и организациями.

2 – Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими предприятиями и организациями.

3 – Налаживание хороших деловых отношений с другими предприятиями и организациями дается с трудом.

4 – Не умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими предприятиями и организациями.

5 – Совершенно не умеет налаживать нормальные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, лучше решение таких задач не поручать.

Кластер компетенций: отношение к работе, производительность труда

Вовлеченность в работу

0 – Очень любит свою работу, практически уделяет ей все свое свободное время и энергию.

1 – Любит свою работу.

2 – К работе относится с интересом.

3 – К работе относится равнодушно.

4 – Не любит свою работу, но смирился с необходимостью ее выполнять.

5 – Крайне не любит свою работу и повсюду говорит об этом.

Присутствие на рабочем месте

0 – Обычно приходит на работу раньше, а уходит значительно позже положенного времени, исключительно много времени проводит на работе.

1 – Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

2 – Обычно не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

3 – Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой.

4 – Часто опаздывает на работу, растягивает обеденный перерыв, уходит раньше времени домой.

5 – Постоянно опаздывает на работу, ходит в рабочее время по личным делам или уходит раньше времени домой, будто для него не существует установленных часов работы.

Интенсивность труда

0 – Работает с поразительной интенсивностью, способен работать за пятерых.

1 – Работает с довольно высокой интенсивностью.

2 – Работает с достаточной интенсивностью.

3 – Работает не очень интенсивно.

4 – Работает с довольно низкой интенсивностью.

5 – Работает крайне вяло.

Кластер компетенций: личностные качества

Настойчивость в достижении цели

0 – Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально.

1 – Довольно настойчив, упорен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.

2 – В важных случаях способен проявлять достаточную настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.

3 – Иногда не хватает настойчивости и упорства, чтобы достичь цели или разобраться в каком-то вопросе.

4 – Обычно не хватает настойчивости и упорства, чтобы довести дело до конца или хорошо разобраться в каком-то вопросе.

5 – Даже в важных случаях не способен хоть в какой-то мере проявить настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца, все начинает и ничего не заканчивает.

Надежность во взаимодействиях

0 – Всегда все делает вовремя, всегда укладывается в срок, совершенно не причиняя беспокойства другим.

1 – Обычно все делает вовремя и укладывается в срок, на него можно положиться.

2 – В важных случаях то, что нужно, делает в срок и других людей не подводит.

3 – Не всегда все делает вовремя, иногда не укладывается в срок, но в особо ответственных случаях старается не подводить других.

4 – Частенько не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей.

5 – Постоянно не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей, на него совершенно невозможно положиться.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Брагина, З.В. Управление персоналом : учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – М. : КноРус, 2010. – 126 с.
2. Кафидов, В.В. Управление персоналом : учебное пособие / В.В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 208 с.
3. Лукичева, Л.И. Управление персоналом : учебное пособие / Л.И. Лукичева. – 5-е изд., стереотип. – М. : Омега-Л, 2009. – 272 с.
4. Тебекин, А.В. Управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – М. : КноРус, 2009. – 624 с.

Дополнительная литература

5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом : учебное пособие / А.Р. Алавердов. – М. : Market DS, 2009. – 302 с.
6. Аудит и контроллинг персонала организации : учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 221 с.
7. Басаков, М.И. Управление персоналом : конспект лекций / М.И. Басаков. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 160 с.
8. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 211 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Минск : ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
11. Гаврилова, Ж.А. Развитие персонала в период адаптации / Ж.А. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 2. – С. 51–57.
12. Гутгарц, Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами / Р.Д. Гутгарц. – М. : Инфра-М, 2001. – 235 с.
13. Дафт, Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : Прайм - ЕВРОЗНАК, 2001. – 348 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Бином, 1997. – 431 с.
15. Дронишинец, Н.П. Управление человеческими ресурсами в Японии / Н.П. Дронишинец. – Екатеринбург, 2000. – 262 с.
16. Дудаева, Л.М. Оценка персонала : методология, теория и практика : [монография] / Л.М. Дудаева. – М. : ЦентрЛитНефтеГаз, 2008. – 238 с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород. : НИМБ, 2007. – 1093 с.
18. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учебное пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов,

Н.А. Волгин ; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М. : Экзамен, 2002. – 447 с.

19. Зинов, В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / В.Г. Зинов. – М. : Дело, 2005. – 495 с.

20. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М. : Эксмо, 2010. – 304 с.

21. Кваша, Б.Ф. Современные технологии управления персоналом : монография / Б.Ф. Кваша, А.В. Гуляев ; Междунар. межакадемический союз, Междунар. ин-т независимых пед. исслед. МИНПИ-ЮНЕСКО, Междунар. акмеологический центр «АКМЕ-ЦЕНТР». – СПб. : МИНПИ, 2008. – 297 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2010. – 304 с.

23. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 160 с.

24. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. – М. : Акад. проект, 2005. – 637 с.

25. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.

26. Купер, Д. Отбор и наём персонала. Технологии тестирования и оценки / Доминик Купер, Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. – М. : Вершина, 2009. – 336 с.

27. Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации : практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд. – М. : Интел-Синтез, 2002. – 176 с.

28. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.

29. Милкович, Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман. – М. : Вершина, 2005. – 759 с.

30. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. – М. : Интел-Синтез, 2001. – 464 с.

31. Морозова, И.Н. HR-менеджмент. Справочник менеджера по персоналу / И.Н. Морозова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 256 с.

32. Морозова, И.Н. Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала / И.Н. Морозова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 188 с.

33. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации : учебное пособие / И.А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 255 с.

34. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Экзамен, 2002. – 447 с.
35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
36. Персонал : словарь определений и понятий / П.В. Журавлев [и др.]. – М. : Экзамен, 2000. – 511 с.
37. Попов, С.Г. Управление персоналом : учебное пособие / С.Г. Попов. – М. : Ось-89, 2007. – 143 с.
38. Пугачев, В.П. Руководство персоналом : учебник / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 416 с.
39. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала: пошаговая инструкция / В.М. Ржехин, Д.А. Александр, Н.В. Коваленко. – М. : Вершина, 2007. – 220 с.
40. Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
41. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации : Дело, 2004. – 127 с.
42. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
43. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
44. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. О.И. Марченко. – М. : Ось-89, 2004. – 221 с.
45. Управление персоналом организации : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. – М. : Вузовский учебник, 2010. – 396 с.
46. Управление персоналом : энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2009. – 554 с.
47. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. – М. : Независимый. институт гражданского общества, 2004. – 522 с.
48. Управление человеческими ресурсами : учебник : пер. 5-го англ. изд. / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор. – М. : Дело и сервис, 2004. – 733 с.
49. Управление человеческими ресурсами : энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера ; [пер. с англ. А. Годин и др.]. – М. [и др.] : Питер, 2002. – 1197 с.
50. Уткин, Э.А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия : учеб.-практ. пособие / Э.А. Уткин, К.Т. Сатабаев, Р.К. Сатабаева. – М. : ТЕИС, 2002. – 304 с.

51. Фокс Дж. Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов : пер. с англ. / Джеффри Дж. Фокс. – М.: Альпина паблишер, 2003. – 171 с.
52. Хэмфриз Дж. Как управлять людьми на работе : практическое пособие по руководству / Джон Хэмфриз. – Челябинск : «Урал LTD», 1999. – 208 с.
53. HR-практика. Управление персоналом как это есть на самом деле / О. Свергун [и др.]. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
54. Цветаев В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – СПб. : Питер, 2002. – 192 с.
55. Чаран Р. Кадровый эскалатор: Нанять или воспитать лидера? : пер. с англ. / Р. Чаран, С. Доттер, Дж. Ноэл. – М.: Стандарты и качество, 2009. – 215с.
56. Человеческие ресурсы корпорации : стратегия и практика управления / Б.А. Левин [и др.] ; под общ. ред. Б.А. Левина. – М. : Академкнига, 2005. – 670 с.
57. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 400 с.
58. Шейн, П. Руководство по развитию персонала / П. Шейн. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 439 с.
59. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Интел-синтез, 2002. – 336 с.
60. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников: пер. с англ. / Бенджамин Шнайдер, Нил Шмитт. – СПб.: Экон. шк.: С.-Петерб. ун-т экономики и финансов, 2004. – 547 с.
61. Щур Д.Л. Кадры предприятия: 60 образцов положений об отделах и службах: практ. пособие / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – М. : Дело и сервис, 2000. – 416 с.

Учебное издание

Людмила Ивановна *Гайнутдинова*
Рашид Минасхатович *Гайнутдинов*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

2-е издание, изменённое

Редакционно-издательский отдел
Международной академии бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)
150003 г. Ярославль, ул. Советская, 80.
Ответственный за выпуск *В.Н. Дегтеревская*
Подготовка оригинал-макета *А.С. Воронцова*
Подписано в печать 11.01.2010.
Формат А5. Уч.-изд. л. – 9,9. Тираж 130 экз.

Печать – Издательский сервисный центр НП «Инновационный центр»
Ярославль, ул. Володарского, 101
Заказ № 8