Учебное пособие

ПИТЕР

СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ



В. В. Кафидов

Управление человеческими ресурсами

- Формирование и развитие концепции
- Организация системы управления человеческими ресурсами
- Подбор и аттестация персонала

ДЛЯ БАКАЛАВРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

РЕКОМЕНДОВАНО СОВЕТОМ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ

ББК 65.290-64-21я7
УДК 331.108.26(075)
К30

Кафидов В. В.

К30 Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 208 с.

ISBN 978-5-459-00875-3

Курс «Управление человеческими ресурсами» дает возможность специалисту в области менеджмента определять кадровую политику организации, разрабатывать технологию и применять методы управления персоналом в соответствии с миссией и стратегией развития организации и в рамках действующего законодательства. В курсе не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, психологии, социологии и других дисциплин, предусмотренных Государственным образовательным стандартом и учебным планом. Пособие предназначено для бакалавров и специалистов, обучающихся по специальностям направления «Менеджмент», слушателей программ MBA, руководителей среднего уровня управления, руководителей служб управления персоналом, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов и преподавателей.

Книга полностью соответствует новым образовательным стандартам.

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации».

ББК 65.290-64-21я7
УДК 331.108.26(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-459-00875-3 © ООО Издательство «Питер», 2012

Оглавление

Введение 6

Глава 1. Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами 9
1.1. Связь внешнего и внутреннего рынков труда 10
1.2. Кадры, персонал и человеческие ресурсы 13
Самостоятельная работа 26
Словарь 27

Глава 2. Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами 29
2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами 29
2.2. Служба управления персоналом и человеческими ресурсами 40
Самостоятельная работа 45
Словарь 46

Глава 3. Подбор и отбор персонала 47
3.1. Определение потребности в персонале 48
3.2. Технологии отбора персонала 53
Самостоятельная работа 70
Словарь 71

Глава 4. Адаптация персонала 73
4.1. Профессиональная адаптация 74
4.2. Документы организации по управлению персоналом 76
4.3. Трудовая карьера и ее формирование 79
4.4. Формирование резерва на выдвижение 85
4.5. Адаптация персонала в кризисных ситуациях 87
Самостоятельная работа 95
Словарь 96

Глава 5. Оценка и аттестация персонала 99
5.1. Деловая оценка работников 99
5.2. Методы и процедуры оценки 102
5.3. Аттестация персонала 108
5.4. Увольнение персонала 114
Самостоятельная работа 121
Словарь 121

Глава 6. Формирование стабильного персонала 122
6.1. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров 122
6.2. Формирование команды 129
6.3. Роль руководителя в организации 132
6.4. Методы стимулирования и мотивации персонала 137
Самостоятельная работа 143
Словарь 144

Глава 7. Организационная культура 146
7.1. Понятие и содержание организационной культуры 146
7.2. Этический кодекс поведения персонала 159
7.3. Влияние паблик рилейшнз на организационную культуру 163
Самостоятельная работа 170
Словарь 171

Глава 8. Обучение персонала 173
8.1. Цель и виды обучения персонала 173
8.2. Переподготовка и повышение квалификации персонала 177
8.3. Методы обучения персонала 182
Самостоятельная работа 187
Словарь 187

Заключение 189

Методические материалы 192
Темы для самостоятельной подготовки 192
Тесты 193

Список использованных источников 201
Литература 201
Веб-сайты 202

Введение

Связь внешнего и внутреннего рынков труда. Понятия: трудовые ресурсы, кадры, персонал, человеческий ресурс, человеческий капитал. Изменение парадигм управления персоналом в условиях стратегического управления. Система управления персоналом и человеческими ресурсами. Служба управления персоналом: цель, задачи, функции, статус, количественный и качественный состав. Взаимодействие с руководителем организации. Диагностика системы управления персоналом. Система управления человеческими ресурсами и стратегическое развитие организации. Определение потребности в персонале. Эффективный подбор персонала. Выработка общих требований к кандидату. Безопасность организации, связанная с подбором и отбором персонала. Рекрутинг. Работа с кадровыми агентствами. Документы для приема на работу. Подготовка и анализ резюме. Методы оценки кандидатов при приеме на работу. Собеседование. Проверка рекомендаций как метод оценки кандидатов. Анализ и интерпретация полученной информации. Принятие решения о найме кандидата или об отказе, реализация решений. Принципы формирования программ адаптации. Методы эффективной адаптации. Документы по управлению персоналом. Роль должностных инструкций, правила их составления. Системный подход к составлению должностных инструкций и положений о структурных подразделениях. Трудовая карьера и ее формирование. Метод социологического воображения. Работа с резервом кадров. Адаптация персонала в условиях кризиса. Вступление руководителя в новую должность. Цели оценки и аттестации персонала. Принципы оценки персонала. Современные методы оценки персонала: анализ документов, анализ биографических фактов, собеседование, анкетирование, экспертная оценка, наблюдение, метод 360 градусов, оценка результатов работы. Внедрение системы оценки в организации. Аттестация персонала. Правила увольнения персонала. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров. Формирование команды. Роль руководителя. Стимулирование и мотивация. Социальный пакет. Нематериальная мотивация персонала. Понятие организационной культуры. Содержание организационной и корпоративной культуры. Этический кодекс поведения персонала. Лояльность персонала. Воздействие паблик рилейшнз на организационную культуру. Цели и задачи развития и обучения персонала. Виды обучения персонала. Характеристика основных методов обучения. Внутреннее и внешнее обучение. Организация обучения персонала.

Курс «Управление человеческими ресурсами» дает возможность руководителям разного уровня и специалистам в области управления

определять кадровую политику организации, разрабатывать технологии и применять методы управления персоналом и человеческими ресурсами в соответствии с миссией и стратегией развития организации и в рамках действующего законодательства. В данном курсе не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организации, организационного поведения, психологии, социологии и других дисциплин, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС ВПО) и учебным планом.

Требования ФГОС:

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дисциплина «Управление человеческими ресурсами» направлена на формирование следующих профессиональных компетенций:

- способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);
- владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14);
- умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).

Студенты и слушатели изучившие курс «Управление человеческими ресурсами» должны

знать:

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

уметь:

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- оценивать положение организации на рынке труда,разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале,определять эффективные пути ее удовлетворения;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;

- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

Цель курса — сформировать знания, умения и компетенции, необходимые для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов.

В результате изучения курса специалисты должны *уметь* организовать систему управления персоналом таким образом, чтобы эффективно использовать человеческие ресурсы; *знать* приемы и способы профессиональной ориентации, профотбора, кадрового планирования, учета, стимулирования и мотивации, оценки, аттестации кадров, планирования деловой карьеры, анализа удовлетворенности трудом, стабильности кадров.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям направления «Менеджмент», слушателей программ MBA, руководителей среднего уровня управления, руководителей служб управления персоналом, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов и преподавателей.

При подготовке настоящего учебного пособия использованы материалы проведенных автором исследований, а также результаты анализа научных, учебно-методических и учебных пособий. Большое значение уделяется точности понятийного аппарата. При этом структура учебного пособия и взгляд на рассматриваемые вопросы представляют собой авторский замысел.

Неоценимую помощь в подготовке книги оказали опытный кадровик-практик Лилия Васильевна Кафидова и известный автор учебников по управлению персоналом Владимир Рафаилович Веснин.

Особую признательность мы выражаем авторам журналов «Кадровый менеджмент», «Кадры предприятия», «Кадровое дело», «Справочник кадровика», «Секрет фирмы», «Свой бизнес», а также интернет-изданий «Работа с персоналом» (http://www.hr-journal.ru/), «Кадровый менеджмент» (http://hrm.ru/), «Бизнес-журнал» (http://www.business-magazine.ru/), «Инфо-бизнес» (http://www.ibusiness.ru/), сайта кадровой компании «Альянс» (http://www.hrc-alliance.ru/) и др.

Глава 1. Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами

Связь внешнего и внутреннего рынков труда. Понятия: трудовые ресурсы, кадры, персонал, человеческий ресурс, человеческий капитал. Изменение парадигм управления персоналом в условиях стратегического управления.

Вы будете изучать:

- рыночный механизм управления трудовыми ресурсами;
- основы государственной политики в области управления трудовыми ресурсами;
- связь управления трудовыми ресурсами и управления персоналом;
- методы регулирования занятости населения;
- сущность подхода к управлению персоналом с позиций управления человеческими ресурсами;
- взаимосвязь философии стратегического управления и концепции управления человеческими ресурсами.

Цели:

- научиться видеть различия, достоинства и недостатки механизмов управления трудовыми ресурсами;
- изучить основные концепции управления человеческими ресурсами;
- изучить основы государственной политики в области занятости населения;
- установить взаимосвязь внешнего и внутреннего рынков труда;
- уяснить сущность отличий управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

После изучения главы вы сможете:

- проводить анализ достоинств и недостатков рынка труда;
- объективно оценить необходимость выбора концепции управления персоналом;
- учитывать в управлении персоналом государственную кадровую политику;
- оценивать достоинства и недостатки концепции управления человеческими ресурсами.

1.1. Связь внешнего и внутреннего рынков труда

В последние годы в учебной литературе часто приходится сталкиваться с применением термина «трудовые ресурсы» при анализе внутренней среды организации. Такое же положение наблюдается и в понимании сущности внутреннего рынка труда в организации. Попробуем разобраться в правильности применения этих терминов для обозначения рассматриваемых понятий.

Рынок труда — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

На рынке труда происходит обмен индивидуальных способностей граждан на фонд жизненных средств для воспроизводства рабочей силы и размещения работников в системе общественного разделения труда.

Рынок труда может быть нескольких видов: отраслевой, территориальный, федеральный, международный.

Рынок труда, как и плановое регулирование, — механизм согласования спроса и предложения рабочей силы.

Плановое регулирование использования трудовых ресурсов имеет неоспоримое преимущество в гарантии защиты от безработицы. При этом государство может обеспечить потребности общества и производства в рабочей силе. Плановое регулирование в нашей стране позволяло обеспечить преподавание иностранных языков в сельских школах или оказание квалифицированной медицинской помощи в районных больницах за счет плановой подготовки и распределения выпускников учебных заведений. Плановое регулирование давало возможность управлять трудовой карьерой руководителей и специалистов, стимулировать развитие человеческих ресурсов путем доплат за ученую степень, разряд и др. (В СССР в ряде организаций за знание иностранного языка доплачивали 25 рублей вне зависимости от потребности в его применении.) Вместе с тем эффективность труда не была высокой. При производстве десяти пар кожаной обуви на человека в год женщины простаивали в очередях, чтобы купить хотя бы одни приличные сапоги.

Рынок позволяет отрегулировать отношения купли-продажи труда, но в процессе длительной борьбы и выработки компромиссов. Рынок плохо улавливает стратегию развития отраслей и предприятий, в связи с чем возможно возникновение дефицита и перепроизводства отдельных профессий и должностей. Поэтому без социального регулирования рынок может быть разрушительным. Переход к рыночному механизму

потребовал изменения законодательства в отношении свободы перемещений, прописки и др. Временный уход государства из сферы подготовки рабочих кадров мгновенно привел к их дефициту и, как следствие, к миграции, увеличению нагрузки на социальную инфраструктуру и напряженности на локальных рынках труда.

Василий Кузнецов, начальник управления государственной службы занятости населения по Калужской области: «Предприятия очень нуждаются в рабочей силе, особенно в станочниках: токарях, фрезеровщиках и так далее. Среди безработных таких людей практически нет. Нам нужно или переподготавливать, или принимать иностранную рабочую силу по договорам. В прошлом году мы более чем трем тысячам иностранцев из Узбекистана, Таджикистана, Казахстана, Украины и других бывших республик СССР дали разрешение на работу».

На рынке труда остается много нерешенных проблем. К их числу относится занятость женщин. В этом вопросе действуют по двум направлениям: забота о семье и материнстве и равные права на труд. (В настоящее время более 300 работ запрещены для женщин, большое число ограничений предусмотрено Трудовым кодексом РФ, вместе с тем, законодательство защищает женщин, дает им равные права с мужчинами. Не менее важной задачей является охрана труда, защита детей, лиц желающих получить образование и др. Остаются острыми вопросы трудоустройства и переквалификации военнослужащих, уволенных в запас, шахтеров, переселенцев и др. В связи с этим появляется проблема создания новых рабочих мест. Изменяются роли и значение представителей собственника труда (профсоюзов), посредников и работодателей. Предоставление большей свободы малому бизнесу противоречит интересам потребителей (в условиях тотальной подделки продуктов) и наемных работников, чьи права ущемляются повсеместно.

Чтобы разобраться с лицами, действующими на рынке труда, необходимо их определить. Базовым является понятие «население».

Население — это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

По отношению к экономике население выступает одновременно и как производитель, и как потребитель материальных благ.

Половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная, классовая структуры населения определяют качественно и количественно понятие «трудовые ресурсы».

Трудовые ресурсы — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы

для трудовой деятельности. Трудовые ресурсы включают в себя как всех занятых, так и незанятых, но способных трудиться.

Данное определение очень важно для понимания изучаемого курса. *Ресурс* (фр. ressource) — средство, к которому обращаются в нужном случае. Общее свойство ресурсов — потенциальная возможность их участия в производстве. Таким образом, в рамках организации люди не могут рассматриваться как ресурс: их участие в деятельности организации не потенциально, а реально определено штатным расписанием, должностными инструкциями и другими документами. А вот внутренние возможности человека могут служить ресурсом *(человеческими ресурсами)*. Во внешней среде организации применение понятия «трудовые ресурсы» оправданно.

В современной литературе авторы не утруждают себя точностью формулировок. Приводимые отрывки из статьи иллюстрируют полное смешение понятий «трудовые ресурсы» и «человеческие ресурсы». При этом оба понятия применяются необоснованно.

«Что же такое человеческий ресурс и как им должно управлять? Процесс управления человеческими ресурсами включает в себя: разработку стратегии управления персоналом; оценку персонала; подбор персонала; мотивацию персонала; развитие персонала».

Заметим по ходу, что даже в терминологии управление человеческими ресурсами и управление персоналом не различаются. Читаем дальше и видим ту же картину:

«Денежная оценка трудовых ресурсов сегодня в России редко применима, пока еще это теоретические исследования ученых. Так в одном из номеров журнала "Персонал-Микс"... в статье "Денежная оценка трудовых ресурсов" ... введение стоимости человеческих ресурсов в баланс позволит по-новому оценить экономическую эффективность работы организации».

Решающую роль в трудовых ресурсах играет **трудоспособное население** в трудоспособном возрасте. Трудоспособность определяется по возрасту:

- дети и подростки до 16 лет;
- лица в трудоспособном возрасте (женщины — 16–54 лет, мужчины — 16–59 лет);
- лица старше трудоспособного возраста.

Различается также *трудоспособность общая* (к неквалифицированному труду) и *профессиональная* (к конкретному виду труда).

Трудоспособное население разделяется на две категории: экономически активное и неактивное.

Экономически активное население (рабочая сила) — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

Занятость — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок. При этом **полная занятость** — это отношение числа занятых к тем, кто желает иметь оплачиваемую работу.

Занятые — лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, перечисленные в Законе РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации».

Безработные — трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней. При этом не учитываются: оплата за выполнение общественных работ по направлению службы занятости; выплаты выходных пособий, среднего заработка при ликвидации, сокращении и реорганизации организации. Лица, подавшие заявления, признаются безработными спустя 11 дней. Они представляют в службу занятости паспорт, документ о квалификации, справку о среднем заработке.

Не могут считаться безработными лица в возрасте до 16 лет; лица, получающие пенсию (кроме инвалидов III группы); лица, отказавшиеся в течение 10 дней от двух вариантов подходящей работы (одна и та же работа не может предлагаться дважды). **Подходящая работа** определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности. Не признанные безработными имеют право повторно обратиться в службу занятости через две недели. Для впервые ищущих работу, не имеющих профессии или отказавшихся повысить квалификацию предлагается неквалифицированная, временная работа.

Управление трудовыми ресурсами основывается на **государственной политике**, определенной Законом о занятости, в соответствии с которым осуществляется организация занятости населения. Трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

1.2. Кадры, персонал и человеческие ресурсы

Существует ли рынок внутри организации и если да, то чем он регулируется?

Законодательство устанавливает основные трудовые права и обязанности работников. В соответствии с Конституцией Российской Федерации каждый гражданин имеет право на труд, который он свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род занятий, а также право на защиту от безработицы.

Трудовым кодексом определены понятие трудовых отношений (ст. 15 ТК РФ), принципы этих отношений (ст. 2 ТК РФ), права и обязанности работника (ст. 21 ТК РФ) и работодателя (ст. 22 ТК РФ).

Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием, конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Трудовое законодательство провозглашает запрет на принудительный труд (ст. 4 ТК РФ) и дискриминацию (ст. 3 ТК РФ).

Принудительный труд — выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в том числе:

- в целях поддержания трудовой дисциплины;
- в качестве меры ответственности за участие в забастовке;
- в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд экономического развития;
- в качестве меры наказания за наличие или выражение политических взглядов или идеологических убеждений, противоположных установленной политической, социальной или экономической системе;
- в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

К принудительному труду также относится работа, которую работник вынужден выполнять под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в то время как в соответствии с Кодексом или иными федеральными законами он имеет право отказаться от ее выполнения, в том числе в связи с:

- нарушением установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере;
- возникновением непосредственной угрозы для жизни и здоровья работника вследствие нарушения требований охраны труда, в частности необеспечения его средствами коллективной или индивидуальной защиты в соответствии с установленными нормами.

Принудительный труд не включает в себя:

- работу, выполнение которой обусловлено законодательством о воинской обязанности и военной службе или заменяющей ее альтернативной гражданской службе;
- работу, выполнение которой обусловлено введением чрезвычайного или военного положения в порядке, установленном федеральными конституционными законами;
- работу, выполняемую в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;
- работу, выполняемую вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

Запрещение дискриминации в сфере труда обеспечивает каждому равные возможности для реализации своих трудовых прав.

Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Не является дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Лица, считающие, что они подверглись дискриминации в сфере труда, вправе обратиться в органы федеральной инспекции труда и (или) в суд с заявлением о восстановлении нарушенных прав, возмещении материального вреда и компенсации морального вреда.

Управление трудовыми ресурсами во внешней среде связано с внутренней средой как внутренним рынком, с наймом, расстановкой, перемещениями и высвобождением работников. Так, при высвобождении работников служба занятости информируется за два месяца.

Фактически рынок труда и существует для удовлетворения внутренних потребностей предприятий и организаций. А там, как прави-

ло, действует свой, внутренний рынок, позволяющий эффективно соединить людей и технику в производственный процесс и управлять им в рамках трудового законодательства.

Управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами претерпело значительную эволюцию. По классификации, предложенной Л. И. Евенко, произошла смена парадигм: от экономической парадигмы к организационной и гуманистической. Кадровая функция в организации при этом изменялась следующим образом: использование внешних трудовых ресурсов в качестве кадров — управление персоналом — управление человеческими ресурсами — управление человеком. В менеджменте это в какой-то степени соответствует теориям Дугласа Мак-Грегора и Уильяма Оучи — *X*, *Y* и *Z*.

Парадигма — признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений.

Экономическая парадигма. Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.

Данная парадигма ориентируется на нестратегическое управление, когда внутрипроизводственные факторы ценятся выше, чем факторы внешней рыночной среды.

На Западе инженерно-экономическая парадигма воплотилась в *тейлоризме* и *фордизме*. В нашей стране родилось движение за научную организацию труда (НОТ), позволившее интенсифицировать труд на новой технической базе.

Организационная парадигма сформировалась в условиях возникновения крупных промышленных корпораций на Западе и нашей административно-командной системы. В рамках данной парадигмы формальная роль человека в организации определена должностью. В содержание управления входит делегирование полномочий, формирование штабных подразделений. Кадровая функция от регистрационно-контрольной расширилась до подбора и отбора кадров, планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников и т. д., то есть до управления персоналом.

С переходом от административной разновидности организационной парадигмы к социальной концепция управления персоналом переросла в концепцию управления человеческими ресурсами. Правильнее было бы говорить об управлении ресурсами человека: не человек —

ресурс, а ресурс человека, в первую очередь интеллектуальный. Возникло представление о качестве трудовой жизни. На многих, а не на единичных, предприятиях появились социологи и психологи.

Основная задача — повысить качество персонала и человеческих ресурсов, если от них зависит успех в конкурентной борьбе, как это происходит в высокотехнологичных отраслях. Общая схема такова: затраты — качество человеческих ресурсов — конкурентные преимущества.

Гуманистическая парадигма. Человек — это главный субъект организации и особый объект управления, который не может считаться ресурсом. Такая философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента. Человек рассматривается как член «организации-семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом». Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации. Заметим при этом, что *внутренний рынок труда отсутствует*.

Работа по управлению людьми в организации строится в зависимости от учитываемой парадигмы. **Управление в социальных и экономических системах** (социальное управление) — это управление организациями, важнейшими элементами которых являются организационная структура, организационная культура и люди, работники организации.

Работники организации, предприятия представляют собой кадры, или персонал. Понятие «кадры» далеко не однозначно. Во-первых, это люди, хотя в определенных случаях они могут быть заменены машинами и животными (например, Мухтар или Комиссар Рекс). Во-вторых, это не все люди, принимающие участие в деятельности организации, а только те, кто состоит в ее штате. В-третьих, люди, занятые оплачиваемым трудом.

Даже в научной и учебной литературе понятия «кадры» и «персонал» не всегда различают. Скорее всего, к их различению нужно относиться с позиций трех рассмотренных ранее парадигм. То есть о кадрах говорят с позиций их учета, о персонале и человеческих ресурсах — с позиции развития.

Термин «кадры» важен для понимания целостности организации. С точки зрения системного подхода штатное расписание, определяющее численность и структуру кадров, определяет также целостность или границы организации, рассматриваемой как система.

Свойство целостности социальных систем ставит под вопрос обоснованность и законность существования организаций, создаваемых индивидуальными предпринимателями без установления трудовых отношений.

Кадры — люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Питер Друкер обратил внимание на то, что «большинство людей, работающих на организацию, действительно являются работниками этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, работая на организацию, не являются работниками организации в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая осуществляет техническое обслуживание данного учреждения — больницы или производственного предприятия) или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или частной компании. Это "временно работающие" или "работники, занятые неполный рабочий день". Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются "подчиненными" или "неквалифицированными", даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но эти работники со своим огромным багажом знаний — никак не подчиненные, а скорее "помощники". Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации».

Различие понятий «кадры» и «персонал» становится актуальным и при появлении организаций, построенных по принципу аутсорсинга.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) — разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм; отказ от собственного бизнес-процесса, например изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной орга-

низации. Под аутсорсингом иногда понимают и лизинг персонала, и так называемый аутстаффинг. По своей правовой природе эти виды аутсорсинга очень схожи.

Лизинг подразумевает не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но и предварительный подбор этого персонала, его специальную подготовку, обучение и уже затем — «сдачу его в аренду» заказчику.

Аутстаффинг подразумевает предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации. Аутстаффинг — технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и управленцев со стороны, передачи им ряда функций управления. Аутстаффинг буквально означает выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договоры не с компанией, а с соответствующей организацией (назовем ее исполнителем). При этом исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т. д.). В то же время работу персонал выполняет непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией, как правило, оформляются через договор о предоставлении персонала.

В отличие от кадров **персонал** — это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления. Такой вывод можно сделать на основе анализа практики управления персоналом, связанной с использованием понятий «элитный персонал», «персонал среднего и высшего звена», «предоставление временного персонала». На практике выявляется и разделение работников организации на руководителей и персонал. Это можно проиллюстрировать таким утверждением: «Оппозиционные настроения — ответ персонала на действия руководителя».

Полезность понятия «персонал» состоит, по мнению В. Р. Веснина, во внутреннем разделении кадров на администрацию и персонал. Управление персоналом есть управление человеком в организации (а не в процессе деятельности!); оно направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, содействие укреплению трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи; обеспечивает успешную реализацию стратегии компании. В данной трактовке управление персоналом подразумевает и управление человеческими ресурсами.

Таким образом, **персонал** — часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

Ориентация организаций на стратегическое развитие требует изменения отношения к персоналу. Внутри организации человек не может быть ресурсом, но ресурс человека может дать организации дополнительные возможности сверх результатов, ожидаемых в соответствии с установленными должностными инструкциями и регламентами. Появляется дополнительная необходимость в управлении человеческими ресурсами в организации. Таким образом, в управлении персоналом делается акцент на управлении человеческими ресурсами.

Управление персоналом = управление человеческими ресурсами?

«Управление человеческими ресурсами» образовано от английского словосочетания human resources management. Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот управление человеческими ресурсами — это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник. Управление персоналом воспринимается основной массой людей как менеджмент, как управление путем применения административных мер и полномочий.

В данной ситуации не должно быть такого примитивного представления о менеджменте, на что неоднократно обращал внимание Питер Друкер, говоря об управлении кадрами, персоналом, человеческими ресурсами. Управление персоналом не отменяет, а расширяет управление кадрами (достаточно вспомнить работу В. К. Тарасова «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров», 1989). Смещаются лишь акценты в этой работе. А управление человеческими ресурсами — это одна из концепций расширения возможностей управления персоналом, не предполагающая знака равенства между ними.

Человеческие ресурсы — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Довольно часто к существенным различиям между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом относят следующие.

1. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

2. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных руководителей (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.
3. Происходит переориентация системы управления персоналом на индивидуальную работу — с доминировавших коллективистских ценностей на системное соединение индивидуальных ценностей в организационной культуре.
4. Если традиционно руководитель стремился сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций.
5. Новая система управления персоналом предполагает адаптивную организационную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников организации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

По мнению В. Р. Веснина, рассмотрение персонала как человеческих ресурсов означает:

«Во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы.

Во-вторых, осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьбу за их знания и навыки.

В-третьих, отказ от представлений о персонале как о даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в *управление человеческими ресурсами* и служит границей между этими понятиями.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям;
- от спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от контроля персонала к созданию возможностей его развития;
- от закрытого к открытому отбору специалистов.

Кроме того, управление персоналом стало заниматься анализом и регулированием групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управлением конфликтами, обеспечением требований психофизиологии, эргономики и пр.».

Понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» связаны еще и с таким понятием, как «человеческий капитал».

Прежде всего, напомним, что в общетеоретическом смысле **капитал** (фр., англ. capital от лат. capitalis — «главный») — это все, что способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. В более узком смысле это вложенный в дело, работающий источник дохода в виде средств производства (физический капитал). Принято различать основной капитал, представляющий часть капитальных средств, участвующую в производстве в течение многих циклов, и оборотный капитал, участвующий и полностью расходуемый в течение одного цикла. Под денежным капиталом понимают денежные средства, с помощью которых приобретается физический капитал. Термин «капитал», понимаемый как капитальные вложения материальных и денежных средств в экономику, в производство, именуют также капиталовложениями или инвестициями (определение приводится по «Современному экономическому словарю»).

Идеи о человеческом капитале впервые были озвучены еще в XVII—XVIII вв., а основные положения его современной теории высказали Т. Шульц в статьях «Формирование капитала образования» (1960 г.) и «Инвестиции в человеческий капитал» (1961 г.) и Г. Беккер в книге «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» (1964 г.).

В основе концепции человеческого капитала лежит экономический подход к человеку как к индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение, исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды). Такой капитал увеличивает свою ценность по мере использования путем накопления значимой информации, и его доходность растет по мере накопления. Считается, что он подвержен моральному износу и имеет ограниченный срок существования.

Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций. То есть это прежде всего *интеллектуальный капитал*. Он индивидуален, является личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида — заработной платы), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться. Измерить его с той же точностью, что и материальные ресурсы, невозможно.

Человеческий капитал характеризуют: численность и структура работников, уровень образования (интеллектуальная составляющая), профессиональная подготовка, навыки, опыт, обладание экономически значимой

информацией, духовное и телесное здоровье его носителей, обеспечивающие их нормальную трудоспособность, производственная и социальная активность, культурно-личностная ориентация, гражданская ответственность.

В. Р. Веснин выделяет две основные разновидности человеческого капитала:

- общий (перемещаемый), представляющий собой совокупность теоретических или достаточно универсальных знаний и навыков, применимых в любой организации;
- специальный (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной организации (знание особенностей рабочего места, специфики предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность).

Традиционно речь идет о человеческом капитале организации, образующемся в результате применения человеческих ресурсов и получения прибыли на внешнем рынке. Развивая человеческие ресурсы, организация создает потенциальные возможности, которые могут быть использованы или могут оказаться невостребованными. Поэтому задача организации заключается в управлении человеческими ресурсами и превращении их в человеческий капитал.

Человеческий капитал как капитал человека — сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека. Инвестиции в человеческий капитал включают в себя в основном расходы на образование (общее и специальное, формальное и неформальное), здравоохранение (профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий) и формирование у работника необходимых ценностных и этических норм (например, лояльность своей компании). Поскольку эти расходы будут многократно компенсированы доходами, их следует признать производительными, а не потребительскими.

Человеческий капитал как капитал организации — рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

Значение человеческого капитала весьма наглядно проявляется в ситуации подъема промышленного производства, когда все чаще требуются не просто хорошо образованные специалисты, а зрелые, психологически устойчивые работники, обладающие конкретными знаниями и опытом, использование которых приносит организации непосредственную прибыль.

Об этом дальновидно писал Питер Друкер: «Организация, которая первой преуспеет в привлечении и удержании специалистов, перешагнувших традиционный пенсионный возраст, и которая сумеет добиться от них максимальной производительности, получит невероятное конкурентное преимущество. Так или иначе, сегодня стратегия любой организации должна базироваться на целом ряде новых представлений: в частности, что через 20–30 лет большой, и к тому же постоянно увеличивающийся объем работ — включая исполнение жизненно важных для организации функций — будет выполняться сотрудниками, возраст которых превысит традиционный пенсионный; что эти сотрудники не будут ни "начальниками", ни "подчиненными" — просто не будут иметь никакого ранга; что эти сотрудники, прежде всего, вообще не будут "работниками" в привычном смысле этого слова и не будут работать полный рабочий день, как обычные служащие, которые ежедневно ходят на работу».

Эти высказывания уже подтверждаются на практике.

Электроэнергетика далеко не единственная отрасль, где испытывают потребность в старых кадрах. В российском представительстве нефтяной компании Royal Dutch Shell из нескольких десятков открытых вакансий буровых инженеров удалось подобрать лишь 15 человек с достаточным опытом работы, говорит Андрей Чепурнов, руководитель группы по привлечению и подбору персонала российского отделения Royal Dutch Shell. «Если человек после окончания вуза сразу идет на буровую, то самое быстрое, когда он сможет стать инженером высокого уровня, — 12 лет», — отмечает он. Люди старшего поколения требуются и в компании Xerox Eurasia. «Кандидаты на позиции консультанта учебного центра, технического специалиста по продуктам, финансового специалиста должны обладать большим опытом работы и обширными знаниями», — говорит Людмила Аркадьева, менеджер по обучению, развитию и мотивации персонала Xerox Eurasia.

«Из 27 штатных юристов нашей компании четверо — люди старшего поколения. И мы ими очень дорожим, — отмечает Павел Тимохин, замдиректора юридической компании "Яковлев и партнеры". — У каждого из них огромный опыт работы в юриспруденции, они намного более лояльны компании и тщательны в работе, чем многие их более молодые коллеги. Кроме того, они гораздо лучше ориентируются в законодательстве».

В иных ситуациях капиталом становятся другие человеческие ресурсы, что наглядно показал период перестройки в нашей стране.

Возможно ли превратить индивидуальный человеческий ресурс в индивидуальный человеческий капитал в организации? Использование человеческих ресурсов в качестве капитала и внутренние рыночные отношения приводят к тому, что каждый работник хотел бы выгодно продать свой ресурс. Если это не получается, возможно увольнение по собственному желанию. Но это рынок продавца или покупателя?

Покупатель может распорядиться человеческим ресурсом по своему усмотрению:

- использовать до предела полезности в рамках жизненного цикла товара;
- сохранять и поддерживать человеческий ресурс для продления жизненного цикла товара;
- создать новый жизненный цикл товара;
- найти новое применение.

Во всех случаях существует риск того, что затраты на обслуживание капитала превысят прибыль от его использования.

Во внерыночных отношениях типа «организация для человека» человеческий ресурс не является капиталом.

Таким образом, можно констатировать, что человек — не ресурс организации, ресурс — неиспользованные или специально развитые (развиваемые) возможности человека. Задача управления человеческими ресурсами заключается в превращении их в капитал.

Для разного типа организаций чаще всего требуется не единичный ресурс, не сумма, а системный человеческий ресурс организации. Этот ресурс необходим для возможности стратегического развития.

Мода на управление человеческими ресурсами, на управление человеческим капиталом, по меньшей мере, не полезна. Все теории работают только тогда, когда организация вкладывает средства в развитие персонала и человеческих ресурсов. Чем выше эти затраты, тем бóльшие усилия нужно приложить для превращения ресурсов в капитал. А в условиях реализации концепции стратегического развития планируемый результат отложен во времени и сопряжен с риском неосуществления.

Управление человеческими ресурсами в рамках философии стратегического управления органично дополняет управление персоналом. Основную идею данной философии сформулировал Питер Друкер: *стратегическое управление имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений*.

Особенности стратегического управления Питер Друкер связывал с реалиями современности, которые сводятся:

- к резкому снижению рождаемости в развитых странах;
- изменениям в распределении располагаемого дохода;
- изменениям в определении эффективности;
- глобализации конкуренции;
- растущему несоответствию между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

Следует иметь в виду, что далеко не все организации ориентированы на стратегическое развитие.

Самостоятельная работа

1. На основе Закона «О занятости населения в Российской Федерации» составьте дерево основных понятий трудовых ресурсов, действующих сил на рынке труда.
2. На основе Трудового кодекса сделайте заключение о равноправии граждан различного пола, возраста на рынке труда.
3. Дайте обоснованное заключение о социальной защищенности граждан на рынке труда.
4. Найдите связи между школами управления и парадигмами управления персоналом и человеческими ресурсами.
5. Как вы оцениваете следующее высказывание, касающееся различий между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом: «Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические» (Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др.)? Обоснуйте свою оценку.
6. Сформулируйте мнение по следующему вопросу: возможно ли превратить индивидуальный человеческий ресурс в индивидуальный человеческий капитал в организации?
7. Сформулируйте обоснованное мнение по следующим вопросам.
   - Существует ли рынок труда внутри организации?
   - В чем смысл понятия «кадры»?
   - Можно ли говорить о персонале организации как о трудовых ресурсах?
   - Можно ли ставить знак равенства между персоналом и человеческими ресурсами?
   - Является ли человек ресурсом организации?
   - Является ли персонал объектом управления для руководителя организации?
   - В чем смысл управления человеческими ресурсами?
8. Опишите содержание и свойства человеческих ресурсов.
9. Проанализируйте тип трудовых отношений и понятие персонала в магазине, который содержит индивидуальный предприниматель, где работают 10 работников.

10. Оцените следующую ситуацию. Организация заключила договор с охранной фирмой и транспортным предприятием на предоставление услуг. Являются ли персоналом данной организации охранники и водители?
11. Сформулируйте подход к анализу системы управления и кадров организации, построенной по принципу аутсорсинга.

Словарь

Аутсорсинг (англ. outsourcing) — разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм.

Аутстаффинг — предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации.

Безработные — трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней.

Занятость — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок.

Кадры — люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Лизинг — не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но и предварительный подбор этого персонала, его специальная подготовка, обучение и уже затем — «сдача в аренду» заказчику.

Население — естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

Парадигма — исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, модель исследования, господствующая в течение определенного времени.

Персонал — часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

Подходящая работа определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности.

Принудительный труд — выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия)

Рынок труда — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовые ресурсы — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Трудовые ресурсы включают в себя как всех занятых, так и незанятых, но способных трудиться.

Человеческий капитал — рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

Человеческие ресурсы — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Экономически активное население (рабочая сила) — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

Глава 2. Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами

Система управления персоналом и человеческими ресурсами. Служба управления персоналом: цель, задачи, функции, статус, количественный и качественный состав. Взаимодействие с руководителем организации. Диагностика системы управления персоналом. Система управления человеческими ресурсами и стратегическое развитие организации.

Вы будете изучать:

- цели и задачи управления персоналом и человеческими ресурсами;
- организацию службы управления персоналом;
- основы кадровой политики предприятия, организации;
- методы диагностики системы управления персоналом.

Цели:

- изучить принципы, цели и задачи управления персоналом;
- изучить принципы формирования кадровой политики;
- получить представление о целях, задачах и функциях служб управления персоналом.

После изучения главы вы сможете:

- выбрать концепцию управления персоналом, соответствующую стратегии развития организации;
- участвовать в анализе и разработке кадровой политики организации;
- проектировать функциональную структуру службы управления персоналом.

2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами

«Система», «системный подход», «системное исследование» — эти слова можно найти в любом современном учебнике. Но за словами обязательно должно стоять содержание. Это в полной мере относится к понятию «система управления персоналом». Мы уже установили, что

именно система управления персоналом может быть переориентирована на управление человеческими ресурсами.

Системное восприятие мира позволяет выделить системы в неживой природе, живой природе и обществе. Все системы имеют много общего. В любом случае *система* — совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимообусловленных и представляющих целостное образование. *Система* — обособленная сознанием часть реальности, элементы которой обнаруживают свою общность в процессе взаимодействия. Сущность *системного подхода* состоит в том, что исследователь должен определить систему того уровня, на котором может быть решена проблема.

Нельзя не упомянуть о еще одном очень важном свойстве: *источник преобразований системы или функций находится обычно в самой системе*; самоорганизация систем связана с целесообразным поведением, допущением множества индивидуальных характеристик и степеней свободы.

Любая система должна иметь границы (целостность). Границы системы управления совпадают с границами организации, рассматриваемой как система. Это справедливо в том случае, если под **системой управления** понимается организационная система, состоящая из двух подсистем: субъекта управления, объекта управления, а также из прямых и обратных связей.

Система управления функционирует во внешней среде. **Внешняя среда системы** — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию. От целей исследования зависит, что отнести к системе, а что — к внешней среде. Важно, чтобы связи между элементами внутри системы были более сильными, чем связи с элементами внешней среды. При этом определяется и глубина внешней среды.

Нужно иметь в виду и то, что в понятие «организация» разные авторы вкладывают разный смысл. Мы будем считать, что **организация** — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Важнейшим элементом системы, определяющим ее границы, являются кадры (см. главу 1). Формально границы организации определены уставом, штатным расписанием и другими документами.

Персонал определяет объект управления в системе. Здесь проявляется такое свойство системы, как **иерархичность**: система может рассматриваться в качестве элемента системы более высокого порядка, в то же время элементы системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы; в результате первого акта разбиения системы образуются подсистемы первого уровня, дальнейшее разбиение дает последующие уровни.

С этих позиций персонал структурного подразделения является объектом управления для руководства этого подразделения. Это же относится и к подразделению по управлению персоналом.

Система управления персоналом — часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом. Субъектом управления персоналом в организации является руководство, в подсистемах (структурных подразделениях) — руководители структурных подразделений.

Служба управления персоналом — штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом в системе и подсистемах управления. Недопонимание этой роли службы управления персоналом вызывает иногда неоправданные амбиции у тех руководителей таких служб, которые не являются полноценными заместителями, доверенными лицами первых руководителей организации.

Финансовый директор распоряжается деньгами, директор по производству занят производством, коммерческий директор определяет контакты компании с клиентами и поставщиками. Менеджер, а зачастую и директор по персоналу занимает невнятную позицию между инспектором по кадрам и секретарем-референтом. Персоналом они не управляют, поскольку персоналом управляет непосредственный руководитель. Реальными полномочиями обладают редко, и то лишь при условии поддержки их деятельности первыми лицами.

К сожалению, решать возникающие проблемы можно только по единственному алгоритму. Он заключается в том, что служба управления персоналом должна предложить процедуры и правила, а линейные руководители «насыщают» эти правила и процедуры фактическим материалом. И самое главное — руководители обязаны делать это, поскольку таково распоряжение первого лица компании. Уберите хоть одно звено из этой цепочки — и алгоритм работать не будет.

В данной ситуации важно, чтобы выполнялось еще одно свойство системы — **эмерджентность**: свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (в организации это проявляется в разделении и кооперации труда). А это означает, что в системе управления персоналом должны быть четко распределены обязанности и ответственность между первым руководителем, руководителем службы управления персоналом и руководителями структурных подразделений. Эмерджентность во многом зависит от ясности целей, задач и приоритетов в управлении персоналом, которые, как правило, закрепляются в выработанной в организации кадровой политике. Более того, задачи управления человеческими ресурсами должны найти отражение в кадровой политике, даже если она не оформлена в виде официального документа.

При определении целей и задач управления персоналом не следует путать их с целями и задачами деятельности всей организации. К примеру, в литературе целью управления персоналом называется «повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях». Однако точнее было бы считать **целью управления персоналом** достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

Имеет место и такое дремуче-самоуверенное мнение практика, которое возникло, скорее всего, в противовес HR ради HR:

«Главной задачей менеджера по персоналу является обеспечение наиболее полной эксплуатации умственных и физических возможностей сотрудника при минимальных затратах на него. Ну а если к вам придет HR и начнет с порога излагать про равновесие интересов, миссию, социальные обязательства и прочие вещи, которых так не хватает вашей компании, — обязательно проверьте, не врет ли, верит ли он в это.

Если не врет и верит — гоните его в шею!»

Целью управления персоналом может быть и развитие персонала, личностный и профессиональный рост конкретных работников, мобилизация их ресурсов.

В зависимости от цели должны формулироваться и задачи. В соответствии с принципом построения дерева целей и задач набор задач должен быть таким, чтобы их решение в совокупности позволило достичь поставленной цели. Такими задачами могут быть:

- обеспечение потребности организации в персонале в необходимом количестве и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производства и структурой трудового потенциала, ростом квалификации работников и их карьерой;
- адаптация новых работников и др.

В соответствии с целями и задачами формируются *направления в управлении персоналом и человеческими ресурсами.*

1. Формирование системы управления персоналом и человеческими ресурсами:
   - организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами;
   - разработка и реализация стратегии управления персоналом;
   - организация деятельности службы управления персоналом;
   - разработка кадровой политики организации;
   - организация взаимодействия службы управления персоналом и пиар-службы.

2. Управление формированием персонала:
   - осуществление социально-демографической политики в организации;
   - определение потребности в персонале (соотношение количества и качества);
   - подбор и отбор персонала с учетом жизненного цикла организации;
   - выработка общих требований к кандидатам исходя из задач организации;
   - организация работы с кадровыми агентствами;
   - разработка мер по обеспечению безопасности в организации;
   - отбор методов и технологий оценки кандидатов при приеме на работу, приема, отказа в приеме;
   - определение функций элементов системы управления персоналом в приеме персонала.
3. Адаптация персонала:
   - разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
   - организация первичного и повторного инструктажа;
   - установление и использование испытательного срока;
   - ознакомление с организацией, характером и условиями работы;
   - кураторство, наставничество;
   - управление профессиональной адаптацией.
4. Управление расстановкой и движением кадров:
   - расстановка кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
   - организация внутриорганизационного перемещения кадров;
   - организация профессионально-квалификационного движения кадров;
   - организация должностного продвижения руководителей и специалистов;
   - работа с фрилансерами.
5. Оценка и аттестация персонала:
   - разработка методов и технологий оценки и аттестации персонала;
   - работа с кадровым резервом, группами развития;
   - планирование и развитие карьеры работников.

6. Стимулирование и мотивация персонала:
   - разработка и использование социального пакета;
   - нематериальная мотивация персонала;
   - совершенствование системы оплаты труда;
   - организация системы материальной и моральной заинтересованности.
7. Формирование и поддержание организационной культуры:
   - формирование, поддержание и изменение организационной культуры;
   - разработка этического кодекса;
   - командообразование;
   - регулирование межличностных отношений между работниками, работниками и администрацией, общественными организациями;
   - разработка мер по обеспечению лояльности персонала.
8. Развитие персонала:
   - оценка потребности в обучении;
   - разработка и обоснование бюджета на обучение;
   - оценка и выбор методов обучения;
   - оценка эффективности обучения;
   - обучение персонала, применение компетентностного подхода к обучению;
   - внешнее и внутреннее обучение;
   - подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала;
   - повышение гибкости в использовании систем профессиональной подготовки.
9. Создание условий труда:
   - использование достижений научно-технического прогресса для изменения характера и содержания труда;
   - научная организация труда;
   - аттестация рабочих мест;
   - нормирование труда;
   - оценка эффективности труда.
10. Управление человеческими ресурсами.

В соответствии с целями и задачами управления персоналом и с учетом миссии и стратегии развития организации формируется кадровая политика. Потребности в управлении человеческими ресурсами вносят свои коррективы в формулировку и реализацию кадровой политики.

Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или стремиться сохранять их; сохранять весь персонал или его ядро; каким образом сохранять;
- подготавливать работников самим или искать уже подготовленных работников;
- при комплектовании набирать кадры со стороны или использовать внутренние ресурсы;
- при увеличении объемов работ расширять прием работников или повышать эффективность имеющегося персонала;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных;
- использовать человеческие ресурсы персонала или нет и т. п.

«Мы предпочтительно берем на работу готовых специалистов, хотя не обязательно из автомобильной отрасли», — таковы, по словам Арсена Балаяна, директора по маркетингу компании «BMW Россия», основы кадровой политики международного баварского концерна в нашей стране.

При выборе кадровой политики учитываются факторы внешней и внутренней среды:

- требования производства, стратегия развития организации;
- финансовые возможности, допустимые издержки на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства;
- организационная культура.

Общие требования к кадровой политике:

- соответствие стратегии развития (или выживания) организации;
- гибкость, адаптивность;

- ❑ экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- ❑ индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика формирует:

- ❑ требования к рабочей силе на стадии ее найма;
- ❑ отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на определенные качества персонала;
- ❑ отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);
- ❑ отношение к подготовке и переподготовке персонала;
- ❑ отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

Кадровая политика обеспечивает:

- ❑ своевременное укомплектование штата кадрами, привлечение дополнительного персонала;
- ❑ формирование необходимого уровня потенциала персонала, использование человеческих ресурсов;
- ❑ стабилизацию коллектива;
- ❑ стимулирование и мотивацию к высокопроизводительному труду;
- ❑ рациональное использование персонала.

Кадровая политика зависит от миссии и стратегии развития организации. В стратегическом управлении **стратегия** рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия отвечает на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Стратегия — это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

Стратегия дает ответы на следующие вопросы.

- Какой может быть организация в будущем, обычно в ближайшие 5–10 лет (видение)?
- В чем предназначение (миссия) организации?
- Чего конкретно нужно достичь (цели)?
- Что и как для этого необходимо сделать (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия определяет настоящие действия в расчете на будущий результат. Это риск. Это затраты на персонал. Иногда проще купить необходимые кадры, но их может не оказаться в наличии.

При определении стратегии приходится учитывать положение фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Наиболее распространенными (эталонными) стратегиями являются:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения и ликвидации.

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику.

- *Организация нового бизнеса*. Решаются следующие вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка и в каком объеме.
- *Концентрация*. Решаются следующие вопросы: кого уволить, кого переподготовить, кого переквалифицировать.
- *Интеграция*. Решаются вопросы, связанные с изменением численности и структуры персонала, перераспределением численности, использованием территориальных рынков труда.
- *Диверсификация*. Решаются вопросы изменения профессиональной структуры персонала.
- *Сокращение*. Решаются следующие вопросы: увольнять ли персонал или законсервировать его, стоит ли сдерживать увольнение по собственному желанию, сохранять ли наиболее квалифицированных работников и др.

Следовательно, наряду с генеральной стратегией организации необходимы и функциональные стратегии, например стратегия развития персонала.

Стратегическое управление — удел высших уровней управления. Субъектом управления в системе управления персоналом, как уже отмечалось, является высшее руководство организации. Поэтому именно оно отвечает за выработку указанной функциональной стратегии.

Главным в стратегическом управлении является перенос центра внимания высшего руководства на окружение, среду, чтобы своевременно реагировать на происходящие изменения. Отсюда определение: **стратегическое управление** — установление динамического баланса между внутренней и внешней средой организации для осуществления ее миссии.

Миссия — общая цель, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-либо. Миссия отвечает на вопросы: для чего существует организация, зачем мы в ней находимся, почему мы делаем то, что делаем.

Правильный выбор миссии и стратегии, неукоснительное следование им способствуют выживанию. Выбор стратегии связан с прогнозом изменений внешней и внутренней среды. При изучении внешней среды выделяют *макросреду* окружения (PEST-анализ) и *микросреду* (модель Портера: «поставщики — покупатели — товары-заменители — конкуренты — конкурентная борьба»).

Анализ факторов макросреды проводится, чтобы установить их влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем и выработать ее стратегическое поведение.

Наиболее удобная схема анализа, соответствующая идеологии стратегического развития, — СВОТ-анализ (англ. SWOT): сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) (табл. 2.1).

Таблица 2.1
Матрица СВОТ

	Возможности **1.** **2.**	**Угрозы** **1.** **2.**
Сильные стороны **1.** **2.**	**Поле СИВ**	**Поле СИУ**
Слабые стороны **1.** **2.**	**Поле СЛВ**	**Поле СЛУ**

Собственно анализ заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации в условиях проявления возможностей и угроз внешней среды. Томпсон и Стрикланд предложили примерный стандартный набор характеристик для анализа. В результате анализа оцениваются возможности установления динамического баланса между внутренней и внешней средой организации.

В дополнение к этому анализу могут быть построены отдельные матрицы угроз, возможностей, профиля среды.

При анализе внутренней среды системы управления персоналом проводится кадровый аудит.

Проведение кадрового аудита связано прежде всего с недовольством собственников темпами роста бизнеса, несоответствием развития компании

поставленным целям, снижением показателей прибыльности. Однако и когда дела у компании идут хорошо, но руководство понимает, что есть куда расширяться, ставит новые цели и задачи, кадровый аудит крайне необходим. Аудит персонала требуется для оценки эффективности системы управления кадрами организации. Он способствует выявлению ошибок, которые могут повлечь за собой финансовые потери и нанести ущерб репутации компании. Эта услуга еще достаточно новая для российского рынка, и немногие понимают ее значение и ценность. А ведь результатом аудита может быть снижение уровня текучести кадров, повышение производительности труда, выявление необходимости обучения персонала и экономия средств на поиски новых сотрудников.

В практике российских компаний и провайдеров консалтинговых услуг, по оценке Владимира Правоторова, наиболее распространены методы «минимального и расширенного кадрового аудита».

Под минимальным кадровым аудитом (или экспресс-аудитом) понимают аудит персонала компании (чаще всего руководителей среднего и высшего звена) или какого-либо ее подразделения для определения соответствия персонала стратегическим целям компании/подразделения. Расширенный кадровый аудит — это аудит персонала и системы управления персоналом в целом.

Главная цель экспресс-аудита — проверка соответствия персонала намеченным целям компании или проверка целесообразности именно такого количества персонала и соотношения должностей.

Также минимальный кадровый аудит используется в следующих случаях:

- назначение на должность;
- изменение системы материальной мотивации;
- построение/корректировка системы нематериальной стимуляции;
- структурная реорганизация;
- обучение и развитие.

При минимальном кадровом аудите применяют стандартный набор методов, таких как ассессмент-центр, кейс-интервью, метод 360 градусов, социологические исследования и т. д.

Экспресс-аудит сегодня заказывают чаще, хотя несколько лет назад крупные российские компании вслух заявляли о том, что необходим серьезный и всесторонний аудит системы управления персоналом. На практике во многих случаях проведение расширенного кадрового аудита останавливалось на этапе диагностики. Здесь имеет место некоторый психологический момент. При кадровом аудите обычно выявляется множество разных проблем, причем это относится часто даже к вполне успешной компании. Закономерным следствием должна стать перестройка всех процессов, разрыв устоявшихся связей и создание новых и т. д.

При расширенном кадровом аудите используется следующий набор методов: группа интервью с топ-менеджерами, руководителями учебных

центров, руководителями профсоюзов, руководителями подразделений, HR-руководителями, директорами филиалов. Далее — содержательный анализ взаимодействия отделов с HR-службой, выяснение трудностей в разных аспектах управления персоналом.

Эксперты отмечают, что нередко российские компании заказывают не полностью кадровый аудит, а только одну или несколько услуг, входящих в его состав. Но обычно диагностика одного направления работы компании вскрывает ряд проблем и в других сферах.

Результаты кадрового аудита часто выражают в цифрах. Использование количественных показателей обеспечивает объективность и непредвзятость этой услуги. Например, измерение профессиональной пригодности сотрудника (обычно на ключевой должности) проводится по тестовым методикам с числовыми показателями. Один из показателей, с помощью которого оценивается климат в коллективе, — текучесть персонала. Результатом проведения расширенного кадрового аудита обычно является разработка концепции управления человеческими ресурсами, в которой определяется направление развития по каждому HR-процессу в отдельности. Также это может быть программно-политический документ, определяющий стратегию и политику управления персоналом.

Анализ среды позволяет определить стратегию не только как план, но и как действия и подходы к достижению заданных показателей деятельности. Стратегия может рассматриваться и как инструмент достижения целей. В результате нужно обеспечить баланс внешней и внутренней среды или даже избыточное качество внутренней среды. Однако в перспективе эта избыточность должна быть востребована, иначе наступит разочарование.

Стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Выработка и реализация стратегии управления персоналом требуют стратегических изменений. Стратегические изменения носят системный характер и затрагивают организационную структуру и организационную культуру. Но всякие изменения встречают сопротивление. Чтобы его преодолеть, требуется:

- проанализировать и предсказать, какое будет сопротивление;
- уменьшить его до возможного минимума;
- установить статус-кво нового состояния.

2.2. Служба управления персоналом и человеческими ресурсами

Существуют значительные расхождения между представлением о том, какой должна быть служба управления персоналом, и реальной службой

и ее функциями, распыленными по многим структурным подразделениям организации, предприятия. Помимо отдела кадров функциями управления персоналом на многих предприятиях занимаются отдел труда и заработной платы, плановый отдел, профсоюзная организация, отдел техники безопасности, служба главного технолога, отдел технического обучения и др. Большую работу по подбору, расстановке и использованию кадров проводят линейные руководители, часто не обладающие для этого ни специальными знаниями, ни временем. Изменить ситуацию призваны многофункциональные службы управления персоналом. Эффективность работы этих служб зависит:

- от структуры службы и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- кадрового обеспечения службы и др.

Принципиальное построение службы управления персоналом или кадровой службы предприятия не имеет общепризнанной формы, однако варианты структуры такой службы предлагаются. При этом ориентируются на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике, стратегию развития организации.

Решению проблемы создания и функционирования кадровой службы способствовало Постановление Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики», которым предусмотрены меры, направленные не только на подготовку кадров, но и на преобразование отделов кадров в службы управления персоналом. В частности, на эти службы возлагаются обязанности по планированию и прогнозированию потребности в кадрах, организации работы по профотбору и профориентации, формированию высокопрофессионального резерва, расстановке, обучению кадров, их рациональному использованию.

Свои особенности имеет управление персоналом в коммерческих организациях. По данным консалтинговых компаний, при численности работников организации 50–70 человек в ее штате появляется менеджер по персоналу, в обязанности которого входит весь спектр кадровых вопросов, но реальных полномочий и времени хватает только на поиск новых сотрудников и ведение кадрового делопроизводства. Дело в том, что руководитель, определяющий стратегию развития организации, не готов делегировать полномочия по формированию и реализации кадровой политики, подбору ключевых фигур, карьерному росту.

В крупных компаниях, имеющих достаточно развитую организационную структуру и штат не менее 100–150 человек, роль, ответственность

и полномочия службы управления персоналом возрастают. В структуру службы могут включаться:

- директор по персоналу в ранге заместителя генерального директора, руководитель отдела;
- специалист по развитию персонала, занимающийся совместно с руководством отделов разработкой и организацией системы мотивации персонала; подготовкой и проведением аттестации; разработкой должностных инструкций и прочих нормативных документов; организацией обучения; формированием кадрового резерва; ротацией и карьерным ростом сотрудников;
- тренинг-менеджер, в чьи обязанности входит организация обучения и проведения тренингов;
- менеджер по подбору персонала, осуществляющий поиск, оценку, отбор кандидатов, организацию собеседований, работу с кадровыми агентствами, использование интернет-сайтов при подборе персонала;
- инспектор-делопроизводитель, занимающийся ведением кадрового делопроизводства, разработкой должностных инструкций.

Компанией «ХайТек Груп» (http://www.htg.ru/) было проведено исследование на тему «Чем же управляет HR-менеджер».

Результаты исследования показали, что численность сотрудников службы по управлению персоналом в большинстве компаний колеблется от 2 до 10 человек. При этом на одного сотрудника службы приходится в среднем 93 сотрудника компании (максимальное значение — 1 : 278 — в торговле; минимальное значение — 1 : 33 — в IT-сфере).

Примерно в 70 % компаний руководитель службы персонала подчиняется первым лицам компании.

В большинстве компаний рекрутинг занимает чуть меньше половины рабочего времени. Больше всего рабочего времени рекрутинг занимает в телекоммуникационных и консалтинговых компаниях. Половина рабочего времени уходит на рекрутинг у IT-компаний.

Ведение кадрового делопроизводства не входит в состав функций HR-служб у 16 % опрошенных компаний.

Ведение кадрового делопроизводства занимает наибольшее количество времени у торговых компаний.

Так как в IT-компаниях основное внимание уделяется подбору персонала, кадровое делопроизводство ведется не в полном объеме, то есть входит в функции HR-менеджера частично, «в усеченном виде».

Таким образом, наибольшее внимание адаптации уделяют IT-компании, вероятно, все по той же причине — дефицит персонала в IT-отрасли. Ими же создаются и реализуются специальные программы, направленные на адаптацию и удержание персонала.

На основании всей вышеприведенной информации можно сделать выводы, каков же на самом деле среднестатистический HR-менеджер.

Для всех без исключения менеджеров первое и основное место в функционале занимает рекрутинг.

Стоит отметить, что кадровое делопроизводство, а также обучение и развитие персонала тоже занимают далеко не последние места в жизни HR-менеджеров. Чего нельзя сказать о мотивации, компенсациях и управлении структурой: в функции HR-менеджера обычно это не входит.

Что же касается зон ответственности, то здесь ситуация складывается следующим образом: независимо от сферы за соблюдение требований трудового законодательства отвечают все, как, собственно говоря, и за выполнение плана найма.

А вот с текучестью персонала дело обстоит немного иначе: бóльшая часть HR-менеджеров, конечно же, несет ответственность, но не все и, наверное, не всегда.

Охрана труда и техника безопасности не входят в функции HR.

Статьи бюджета на обучение, корпоративные мероприятия и иногда на привлечение и подбор персонала находятся в ведении HR-менеджеров.

Записи в трудовой книжке уполномочен делать почти каждый HR, а вот подписывать приказы по доверенности — нет.

Чаще всего при приеме на работу, а также при увольнении, переводе и т. д. HR имеет право совещательного голоса и очень редко — голос решающий.

Итак, по результатам исследования можно сделать некоторые общие выводы, которые характеризуют HR-службы в современных коммерческих компаниях России.

Основной вывод, к сожалению, следующий: HR-менеджеры в подавляющем большинстве случаев и с формальной точки зрения не управляют ничем, так как не имеют прав ни на подписи, ни на решения.

Они выступают в качестве «рекомендателей», «советчиков», «консультантов», не имея при этом возможности влиять на процесс или решение.

Часто HR-менеджер выступает как ответственный исполнитель в процессе контроля, например, соблюдения ТК или бюджета.

Четко прослеживается следующая тенденция: в подавляющем большинстве случаев не совпадают полномочия и ответственность за реализацию того или иного процесса. Например, HR-менеджер несет ответственность за уровень текучести кадров, но в мероприятиях, направленных на снижение текучести, он может выступать только с рекомендациями.

В основном задачи HR-менеджера остались прежними — это подбор персонала и делопроизводство. Чаще, чем ранее, HR управляет процессами обучения персонала, или HR поручена организация корпоративных мероприятий.

Современный рынок труда и стоимость персонала как ресурса компании вносят свои коррективы в работу HR-служб. Поэтому самый широкий функционал встречается в персоналозависимых компаниях, то есть в компаниях, где персонал — ключевой ресурс предприятия (например, IT-сфера).

Документация, которую разрабатывают HR-службы, часто имеет невысокое качество и глубину проработки, носит юридически безупречный, но совершенно формальный характер.

До европейских корпоративных стандартов нам еще очень далеко как по качеству, так и по наполнению: на Западе гораздо чаще регламентируют процессы и результаты, у нас — функции.

До сих пор среди HR-менеджеров самым популярным корпоративным стандартом остается должностная инструкция. Можно предположить, что за неимением прав и полномочий в процессах управления персоналом HR-менеджер берется за разработку должностных инструкций, хотя в современных условиях такой подход имеет все более узкое применение и приносит все менее реальную практическую пользу.

Глобальный вывод по проведенному исследованию можно сформулировать следующим образом: управление человеческими ресурсами было и остается задачей линейных руководителей, большинство HR-служб не контролируют зоны ответственности, которые могут быть на них возложены.

Специалисты служб управления персоналом работают в тесном контакте с государственной службой занятости и рекрутинговыми компаниями, оказывающими услуги по подбору, обучению персонала, организации бизнес-тренингов, консультационные услуги и др.

Коммерческие биржи труда (БТ) — организации, оказывающие населению платные услуги по трудоустройству. БТ берут деньги за постановку в базу данных и предоставление информации о вакансиях, а также определенную сумму по факту трудоустройства. Некоторые взимают плату за каждое направление на собеседование с работодателем. Иногда плата за постановку в базу данных становится единственной статьей дохода БТ.

С работодателей БТ денег не берут, но и на качественный подбор персонала не претендуют, а направляют соискателей, подходящих лишь по формальным признакам. Ответственности перед работодателем за оказанные услуги БТ не несут.

Английское слово recruitment означает примерно следующее: «набор новобранцев, пополнение рядов». Рекрутинговая фирма оказывает посреднические услуги по подбору персонала для различных организаций по их заявкам.

Рекрутинговые агентства (агентства по подбору персонала) — организации, оказывающие услуги по подбору персонала для фирм-заказ-

чиков. Фирмы предоставляют гарантии на проделанную работу: если в период испытательного срока оказывается, что подобранный специалист не устраивает компанию (или наоборот), они бесплатно осуществляют поиск нового кандидата. Однако такие случаи — большая редкость. С соискателей (кандидатов) рекрутинговые агентства денег не берут.

Особым видом рекрутинговой деятельности является **хедхантинг** (от англ. head hunting — «охота за головами»). Агентства такого рода несколько выделяются из общего числа рекрутеров благодаря специфике своей деятельности. Если говорить в двух словах, то хедхантеры решают кадровые проблемы высочайшего уровня, возникающие у крупных фирм-заказчиков. Работа хедхантеров заключается в том, чтобы проанализировать определенную сферу бизнеса на предмет наличия необходимых специалистов (практически всегда успешно работающих в других компаниях), выявить кандидатов, наиболее соответствующих всем требованиям и, естественно, привлечь одного из них.

В функции сотрудников службы управления персоналом входит и работа с интернет-ресурсами по подбору персонала: российское «Интернет-агентство занятости» (http://www.job.ru/); проект компании Agava Software — JobList.ru (http://joblist.ru/); раздел «Работа и карьера» на портале «Кирилл и Мефодий» (http://job.km.ru/); «Работа для вас» (http://www.rabota.ru/); «Работа сегодня» (http://www.job-today.ru/); «Работа для всех» (http://www.jobs.ru/); PointJob Russia (http://www.pointjob.ru/) и др.

Самостоятельная работа

1. Разработайте дерево целей, задач и функций системы управления персоналом и человеческими ресурсами.
2. Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации. Разработайте структуру этой службы.
3. Разработайте положение о структурном подразделении и должностные инструкции для ключевых специалистов.
4. Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации, выделите ее из системы управления организацией.
5. Опишите персонал как объект управления.
6. Оцените роль и место службы управления персоналом в системе управления персоналом.
7. Оцените достоинства и недостатки кадровой политики организации.

8. Дайте заключение о взаимосвязи кадровой политики и стратегии.
9. Опишите содержание кадровой стратегии.
10. Какова роль службы управления персоналом в разработке кадровой политики и стратегии развития персонала?

Словарь

Внешняя среда системы — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию.

Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Коммерческие биржи труда — организации, оказывающие населению платные услуги по трудоустройству.

Организация — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Рекрутинговые агентства (агентства по подбору персонала) — организации, оказывающие услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков.

Система — совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимообусловленных и представляющих целостное образование. Система — обособленная сознанием часть реальности, элементы которой обнаруживают свою общность в процессе взаимодействия.

Система управления — организационная система, состоящая из двух подсистем: субъекта управления, объекта управления, — а также прямых и обратных связей. Система управления функционирует во внешней среде.

Система управления персоналом — часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.

Служба управления персоналом — штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом в системе и подсистемах управления.

Стратегия — генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

Цель управления персоналом — достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

Глава 3. Подбор и отбор персонала

Определение потребности в персонале. Эффективный подбор персонала. Выработка общих требований к кандидату. Безопасность организации, связанная с подбором и отбором персонала. Рекрутинг. Работа с кадровыми агентствами. Документы для приема на работу. Подготовка и анализ резюме. Методы оценки кандидатов при приеме на работу. Собеседование. Проверка рекомендаций как метод оценки кандидатов. Анализ и интерпретация полученной информации. Принятие решения о найме или отказе кандидату, реализация решений.

Вы будете изучать:

- формы и методы профессиональной ориентации и отбора;
- связь профессионального отбора и кадровой безопасности;
- особенности подготовки и использования заявительных документов;
- организацию и проведение собеседования;
- организацию заключения договора.

Цели:

- изучить порядок организации профессиональной ориентации и отбора;
- изучить методы профессионального отбора;
- получить представление о кадровой безопасности;
- изучить особенности составления заявительных документов и планирования проведения собеседований.

После изучения главы вы сможете:

- разработать порядок отбора персонала для конкретной организации, предприятия;
- подготовить необходимые заявительные документы;
- провести анализ заявительных документов;
- провести анализ и составить прогноз кадровой безопасности;
- обосновать потребность в персонале;
- организовать отбор персонала в организацию;
- подготовить и провести собеседование;
- подготовить все необходимые материалы для заключения договора.

3.1. Определение потребности в персонале

Путь к успеху в обеспечении кадрами отрасли, организации начинается задолго до момента подбора и отбора персонала. Стратегически ориентированные организации участвуют в изменении среды в нужном направлении с помощью проведения профориентации и профессиональной подготовки.

Общественное разделение труда характеризуется как общее, частное и единичное, чему соответствуют отрасли, профессии и специальности. Оно идет от обособления профессий до разделения различных рабочих, занятых изготовлением одного и того же продукта. На последнем уровне, соответствующем специальностям, возможно даже использование необученных рабочих.

В настоящее время сложились два основных взгляда на профессию: с точки зрения разделения труда и с точки зрения включения в трудовую деятельность носителя профессиональных качеств. Таким образом, под **профессией** понимают род трудовой деятельности, занятий, отличающийся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств и подготовки, являющийся источником существования. Но профессия — это и совокупность приобретенных знаний, умений и навыков, и усвоенный личностью способ включения в трудовой процесс, и аккумуляция качеств работника, необходимых для выполнения определенных функций.

Профессии могут отличаться характером результата труда, доставляемого совокупностью входящих специальностей (основная профессия) или отдельных специальностей, имеющих родственную технологию, предмет труда и содержание трудовых функций, существующих независимо друг от друга (сквозная профессия).

Профессиональное разделение труда предполагает профессионализацию, включающую профессиональную информацию, профессиональную ориентацию и профессиональный отбор. В основе профессионального отбора лежат право граждан на труд, выбор профессии и право организации на подбор требующегося персонала.

Для качественного комплектования кадрами организации или предприятия необходимо обеспечить избыточный приток профессионально пригодных кандидатов, произвести отбор и провести мероприятия по адаптации и развитию персонала, вплоть до использования персональных человеческих (личностных) ресурсов. Таким образом, в данном процессе можно выделить две стадии: до профессионального отбора и после него.

В данном случае интересы общества, граждан и организаций совпадают. Решаются социальные и экономические вопросы занятости населения, удовлетворенности работников трудом, а также обеспечивается возможность отбора персонала требуемого количества и качества.

Смысл **профориентации** состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и способностям, психофизиологическим особенностям человека. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

Профессиональная информация и профессиональное просвещение — пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная консультация — целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональный подбор — система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессиональный отбор — определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, умений и навыков.

Естественно, что для организации профподбора и профотбора персонала требуется описание работ по профессии, специальности или должности, их конкретизация относительно рабочих мест. Для этого используются тарифно-квалификационные справочники, положения об организациях, должностные инструкции. Для отдельных профессий и специальностей разрабатываются профессиограммы.

Включение в функциональные обязанности несвойственных работ должно предшествовать отбору и найму, поскольку о расширении обязанностей после найма работник должен быть уведомлен не позднее чем за два месяца и такое расширение служит для работника основанием

требовать дополнительной оплаты за совмещение профессий, выполнение дополнительных функций, работ.

Помимо основной профориентационной работы проводится и повторная профориентация. В ней нуждаются:

- лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности низкой зарплатой, отдаленности места работы от дома, плохого состояния здоровья и т. п.;
- работники, уволенные в связи с сокращением штата, реорганизацией или ликвидацией предприятия, но по разным причинам не желающие или не готовые к таким переменам;
- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить посильную работу;
- уволенные в запас военнослужащие, эмигранты и беженцы.

Как уже отмечалось, в профессиональной ориентации трудовых ресурсов заинтересованы три стороны: органы государственного и муниципального управления, организации и граждане.

Прежде всего организация должна определить количество и качество требуемого персонала. В практике деятельности крупных компаний отмечаются случаи наличия должностей, не полностью загруженных работой соответствующего качества и количества. Возможны, впрочем, и противоположные случаи.

Определение потребности в кадрах рассматривается как элемент кадрового планирования. Объектом планирования могут быть как персонал, так и внешние источники комплектования. При этом работа может распределяться между кадрами организации и фрилансерами — внештатными работниками.

В ситуациях, когда необходимо выполнить большой объем работы или когда для нового проекта требуется человек со специальными знаниями, зачастую правильным решением является поиск временных сотрудников. Однако эффективная работа с фрилансерами — это уже само по себе искусство, подвластное лишь действительно хорошим менеджерам.

Как сделать так, чтобы консультанты, временные работники и другие внештатные сотрудники работали с максимальной пользой для компании и возвращали вложенные в них инвестиции? Один из ключевых моментов заключается в том, что ожидания и мотивирующие факторы у фрилансеров совсем другие, нежели у простых сотрудников.

Мотивированный сотрудник, чьи основные потребности удовлетворены, работает лучше и продуктивнее. Поэтому ассоциация Freelancers

Union выработала семь рекомендаций для работодателей, которые хотят эффективно сотрудничать с фрилансерами.

- Четко определите в контракте условия, сроки выполнения и масштаб проекта.
- Предоставьте все необходимое для выполнения работы.
- Признавайте за ними результаты работы.
- Предоставляйте соответствующие условия работы.
- Оплачивайте работу фрилансеров по рыночным расценкам.
- Оплачивайте потерянное время.
- Платите вовремя и согласно договоренности.

Работа с внештатными сотрудниками может оказаться выгодной с деловой точки зрения. Фрилансеры приносят новые знания, опыт и оценку. Нанимая внештатных сотрудников, работодатели могут справляться с временным увеличением объема работы. И следуя этим советам, компании могут привлечь наиболее квалифицированных, талантливых и мотивированных людей.

Содержание кадрового планирования:

- ❑ удовлетворение потребности в персонале;
- ❑ высвобождение лишнего персонала;
- ❑ использование персонала;
- ❑ расходование средств на персонал и др.

Определение численности и структуры персонала

Обоснование потребности в персонале может основываться на различных подходах.

При **целевом подходе**:

- ❑ разрабатывается дерево целей: цель — задачи;
- ❑ в соответствии с задачами формируются функции и работы;
- ❑ определяются вес и трудоемкость каждой функции;
- ❑ требуемые трудозатраты сопоставляются с нормативными или полученными с помощью экспертов оценками трудового и производственного потенциала;
- ❑ используются нормы управляемости;
- ❑ принимается коэффициент замен.

Функциональный подход отличается тем, что набор функций принимается по аналогии или в соответствии с типовыми нормами, структурами, штатами. Используются методы экстраполяции, экспертных оценок и компьютерные имитационные модели.

Потребность в персонале формируется под воздействием двух групп факторов:

- внутриорганизационных, определяемых стратегическими и тактическими целями, показателями динамики рабочей силы;
- внешних, определяемых экономической конъюнктурой (структурными изменениями в экономике, уровнем инфляции, уровнем безработицы, состоянием рынка сбыта и т. п.).

Общая потребность в персонале определяется с помощью соотношения планируемых объемов производства и выработки одного работающего. Расчеты следует производить по категориям персонала. На основе общей потребности в персонале устанавливается дополнительная потребность — разность между общей планируемой потребностью и фактическим наличием персонала.

Количественная оценка:

- численность персонала;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормированном уровне интенсивности труда.

Качественная оценка:

- физического и психологического потенциала работников;
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества;
- качеств членов организации как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сопричастность, интерес и т. п.).

Для оценки здоровья используются косвенные относительные показатели частоты и тяжести заболеваний. Уровень квалификации определяется средним разрядом; уровень образования — средним числом лет обучения; профессиональная подготовка — долей лиц, имеющих соответствующую подготовку.

Потребность в специалистах и служащих определяется по числу вакантных должностей и с учетом ожидаемого их выбытия. Более эффективен подход, связанный с повышением профессионально-квалификационного уровня и эффективности использования специалистов.

Поиск требуемых работников осуществляется внутри и вне организации, что напрямую зависит от ее кадровой политики. Подбором персонала занимаются совместно менеджеры организации и рекрутинговая компания. Среди основных ошибок в этой деятельности отмечаются такие:

- некачественное «снятие» заказа;
- отсутствие обсуждения заказа;
- максимизация требований к вакансии;

- чрезмерная формализация требований;
- стереотипные действия при организации потока соискателей;
- недостаточные или однонаправленные действия;
- отсутствие отслеживания эффективности действий по привлечению кандидатов;
- избыток ручной работы;
- отсутствие информации о предметной сфере;
- отсутствие плана оценки кандидата;
- промедления в обработке информации;
- отсутствие заботы о продвижении имиджа компании и вакансии, слабое или неправильное мотивирование кандидата;
- отсутствие профессиональной рефлексии и статистики работы по вакансии;
- неумение получить обратную связь;
- отсутствие сопровождения кандидата после трудоустройства.

Следует имеет в виду, что задача менеджера рекрутинговой компании состоит в удовлетворении запроса организации-заказчика. Его не интересует судьба кандидата на вакансию. В этом плане характерно название статьи в электронном журнале: «Считать ли соискателя человеком?» (Андрей Коновалов, HR-Journal.ru). Однако если говорить о необходимости использования человеческого ресурса, то и рекрутер, и менеджер по персоналу организации-заказчика должны приложить все условия для удовлетворения потребностей кандидата на вакантную должность. Совместная работа позволит избежать перечисленных выше ошибок.

3.2. Технологии отбора персонала

Отбор персонала — серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

При отборе необходимо руководствоваться выбранными альтернативами найма:

- наем для соответствия или поиск «новой крови»;
- наем для текущей работы или для долгосрочной карьеры;
- наем подготовленных работников или таких, которых предстоит подготовить.

Отбор персонала должен основываться на следующих принципах.

- Необходимо знать требования к вакантной должности.
- Требования не всегда должны быть жесткими, часто достаточно сходства характеристик.
- Необходимо избегать субъективности при отборе (протекции или предубеждения).

Отбор персонала может осуществляться по различным направлениям. Так, бывает психологический отбор, психофизиологический, медицинский, образовательный и др.

В ходе отбора пытаются оценить:

- выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские способности, исполнительность и аккуратность, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, адаптивность);
- уровень подготовки и наличие способностей к выполнению работы.

При отборе персонала решается и чрезвычайно важный вопрос, связанный с безопасностью организации. По мнению американского исследователя Пола А. Гоффина, людей можно квалифицировать по группам пониженного, допустимого и высокого риска. Так, к группе *пониженного риска* он относит людей, которые вряд ли пойдут на компрометацию своей чести и достоинства. К группе *допустимого риска* он относит людей, которые могли бы в силу определенных обстоятельств впасть в искушение, но по своим убеждениям близки к первой группе. К группе *высокого риска* относятся преступники, которые будут воровать даже в условиях жесткого контроля.

Для обеспечения кадровой безопасности разрабатывается программа проверки персонала как на стадии отбора, так и в ходе работы с персоналом, включающая:

- профессиональный отбор;
- изучение кандидатов;
- проверку представленной информации;
- комплексный анализ всех полученных сведений;
- проведение проверочных мероприятий и психологического тестирования кандидатов на руководящие должности;
- составление психологических портретов руководителей организации;
- выявление факторов непригодности кандидатов для работы на определенных должностях;

- прием с испытательным сроком;
- адаптацию персонала;
- нетравмирующую систему увольнения персонала.

В целом решение проблемы безопасности организации связано со всеми этапами и элементами управления персоналом. К примеру, конкуренция за руководящую должность выгодна на начальном этапе соревнования, но чревата последствиями по его окончании. Нередко на работу берут родственников, друзей и знакомых. Такой отбор гарантирует лояльность, но не обеспечивает должной квалификации сотрудников. Более того, могут произойти изменения в среде, и бывший компаньон, по рекомендации которого принят сотрудник, может стать конкурентом.

В практике управления персоналом коммерческой организации выработаны требования к персоналу: профессионализм; наличие полезных связей — деловых, родственных, дружеских; честность и лояльность; образование по специальности; деловая хватка, предприимчивость; коммуникабельность; мобильность; верность своему слову; физическое и моральное здоровье; наличие своей автомашины; умение готовить документы; знание компьютера; гибкий ум, деловое чутье, изобретательность; любознательность, восприимчивость; цепкость в делах (но не занудность); рассудительность; сообразительность; творческие способности; эрудиция; работоспособность; самостоятельность; объективность; инициативность; собранность, но не педантичность; самообладание; уравновешенность, но не сухость в обращении с людьми; оптимизм; уверенность, но не самонадеянность; решительность, но не категоричность; авторитет в коллективе; искренность, но не простота; доброжелательность; коллективизм, но не панибратство или собутыльничество; общительность; чувство юмора, но без легкомыслия; организаторские способности; воспитанность; лидерство в семье; надежность; ответственность; скромность, но не стеснительность; бескорыстность; чувство долга; самокритичность; интеллект, умение точно формулировать мысли; осторожность и аналитический ум; некоторая циничность; умение хранить тайну; способность разбираться в людях; знание иностранных языков; способность работать с людьми, в том числе в сложных ситуациях; умение отличать факты от вымысла, существенное от несущественного; умение видеть и уделять внимание деталям; наличие ясных мотивов работать в банке, на фирме; понимание людских стремлений; хороший характер; способность располагать к себе собеседников и партнеров; эмоциональная устойчивость.

Для проверки руководящих кадров дополнительно требуются:

- анализ биографических данных;
- получение рекомендательных писем от известных предпринимателей;

- проверка прохождения по учетам правоохранительных органов;
- сбор информации по месту жительства и прежним местам работы;
- проведение серии собеседований и тестов с последующей психоаналитической обработкой результатов;
- сбор информации о близких связях кандидата.

Для сбора и подтверждения информации службой безопасности используются такие методы, как:

- беседы с руководителями и кадровиками по прежнему месту работы;
- получение справок от службы занятости населения;
- привлечение детективных агентств;
- использование связей по месту жительства;
- запросы в правоохранительные органы;
- получение информации по учетам МВД (проверяется наличие судимостей, связей в преступном мире, приводов, административных наказаний и штрафов, двойного гражданства);
- сбор сведений в домоуправлениях, где проживал или проживает проверяемый;
- проверка по общественным организациям;
- сбор информации через военкоматы;
- сбор информации через поручителей;
- сбор сведений от соседей.

Службе безопасности необходимо убедиться, что она изучает именно того человека, который устраивается на работу. Естественно, эта деятельность должна осуществляться в рамках действующего законодательства и не должна наносить материальный или моральный вред проверяемому. Заботясь об обеспечении безопасности организации, важно не впасть в паранойю и не видеть заранее во всех людях преступников.

Теперь непосредственно о понятии **«кадровая безопасность»**. Это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Любое действие менеджера по персоналу на любом этапе — это либо усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей — кадрам.

Около 80 % ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом. Только 20 % попыток взлома сетей и получения несанкционированного доступа к компьютерной информации при-

ходит извне. Остальные 80 % случаев спровоцированы с участием персонала компаний.

На наш взгляд, кадровая безопасность зависит от трех основных факторов: *найма, лояльности, контроля*.

Таким образом, кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности компании, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как «безубыточные». Вся эта деятельность не является отдельным направлением в функционале менеджера по персоналу, а лишь органично вписывается в него. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы при условии, что в компании присутствуют все этапы организации и управления персоналом.

Вероятно, если есть ущерб по части кадровой безопасности, менеджер по персоналу не справляется со своей работой.

Для осуществления отбора требуются ресурсы и методы. Методы отбора ориентированы на различные его направления и имеют разную оценку пригодности.

Для организации качественного отбора персонала используются соответствующие технологии. В публицистических и аналитических изданиях под *социальными технологиями* часто понимают способы решения различных социальных или корпоративных проблем, то есть речь идет о тиражировании удачного опыта в определенной области. К социальным технологиям относят всевозможные способы созидания и разрушения социальной среды вокруг того или иного объекта. Дадим рабочее определение.

Социальные технологии — совокупность приемов и способов, алгоритмов реализации научных знаний для преобразования социальных объектов, организации их социальной среды, тиражирования положительного опыта в соответствии с поставленными целями. Применение технологий имеет свои положительные и отрицательные стороны. За очевидными преимуществами, связанными с обучением и передачей технологий, скрываются не менее очевидные недостатки, связанные с компетентностью специалистов, занимающихся подбором, оценкой и обучением персонала. Некомпетентное применение популярных технологий приносит двойной вред: нерешенная проблема с течением времени только усугубляется, а ее псевдорешение влечет материальный и моральный ущерб.

О роли технологий в современном мире высказал свое оригинальное мнение Илья Панин в романе «Глаза дьявола».

«Появление печатного станка задало прогрессу просто лавинообразную скорость! Информация получила возможность размножаться большими тиражами и очень быстро распространяться на значительные территории.

А потом появился телефон и, наконец, чудо — Интернет, который объединил в себе всё! Он и грандиозное хранилище информации, он же и молниеносное средство связи. Одно мгновение — и ты получаешь доступ к любым данным. Еще мгновение — и твое "открытие" становится доступным для всего мира!

Сначала был двоичный код, который был использован для создания кода программного, а далее программный код был использован для создания программных модулей — современные программисты в создании многих новых программ используют уже не программный код, а логические кирпичики, созданные кем-то задолго до них. А эти программы, что создаются из уже готовых модулей прошлого, станут, в свою очередь, модулями-кирпичиками, что лягут в основу построения будущей трехмерной виртуальной реальности...

Мир преклоняется перед хакерами, но на самом деле они — обычные люди со средними возможностями. Просто они имеют то, чего нет у нас, — они имеют ключи! Помните Мастера ключей из "Перезагрузки Матрицы"? Дядька с глупым выражением лица, что держит трясущимися руками связку ключей, — это и есть будущий программист. У него нет мозгов, но от него зависит всё и вся!»

Использование технологий не отменяет научного знания и должно постоянно с ним сверяться.

Процесс отбора как технология состоит из двух фаз — заочной и очной. Заочное знакомство с кандидатом происходит благодаря заявительным документам, к которым относятся заявление, автобиография, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, заключение графологической экспертизы и др. Перечень обязательных документов приведен в ст. 65 ТК РФ.

Согласно ст. 65 ТК РФ запрещается требовать от трудящихся документы при приеме на работу помимо предусмотренных законодательством.

Обязанности работодателя по защите персональных данных работника определены ст. 85–90 гл. 14 ТК РФ.

Заявление

Помимо формального свидетельства о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия или организации, заявление дает представление о личности кандидата.

В заявлении можно сообщить о своих пожеланиях относительно работы, обосновать смену места работы, объяснить причину прихода именно в данную организацию. Важны как внешняя форма заявления (длинное или короткое, формат бумаги, цвет чернил), так и содержание, способ выражения мыслей, грамотность, стиль изложения (деловой,

приключенческий, эгоцентрический, скромный, свободный, неповоротливый и др.). Кроме того, заявление — еще и объект изучения для графолога, так как пишется от руки. В практике анализа заявлений действует оценочная шкала.

Структура заявления:

- основания заявителя для найма;
- предыдущие и последнее места работы, временные периоды;
- наличие срока неразглашения коммерческой, государственной тайны бывшего работодателя;
- квалификация, свидетельства;
- особые способности;
- сведения о том, выполнял ли нанимаемый ранее подобную работу;
- величина дохода на прежнем месте и каковы ожидания на этот счет от новой работы.

Идеальное заявление сочетает в себе деловое письмо и резюме. Эффективное заявление характеризуется живостью повествования; динамичным стилем; активным использованием глаголов; простыми, но точными выражениями; редким использованием иностранных слов и т. п.

В заявлении следует указать следующие реквизиты: адресат, наименование структурного подразделения, наименование вида документа, текст, дату, подпись, расшифровку подписи. На заявлении ставится резолюция и делается отметка об исполнении. В дальнейшем заявление подшивается в дело.

Биографические анкеты

В основе метода лежит гипотеза о том, что поведение работника в будущем зависит от образа действий и опыта в прошлом. Главным образом биографические анкеты используются при анализе деловой карьеры, оценке и аттестации руководителей. Однако их возможно применять и при отборе персонала.

По содержанию вопросы анкеты имеют много общего с интервью, но при анкетировании удается избежать предвзятости нанимателя и нервозности нанимаемого.

Принятыми считаются вопросы:

- о школе, об успехах по отдельным предметам, об отмеченной активности;
- о мотивах выбора профессии;
- о проведении свободного времени и интересах;

- о семье;
- о социальной активности;
- об особенностях личности (автопортрет).

Анкеты — инструмент предварительного отбора.

Характеристика

Как правило, характеристика требуется при приеме на работу по конкурсу на замещение вакантных должностей. Характеристика содержит описание специфических черт, свойств, присущих данной личности, и включает следующую информацию о соискателе: Ф. И. О., год рождения, образование, занимаемую должность, структурное подразделение, стаж работы на предприятии, деловые качества, отношение к работе, профессиональный рост, наличие правительственных наград и поощрений, целевое назначение характеристики.

В ряде случаев для отдельных категорий работников требуются рекомендательные письма.

Начнем с того, что абсолютное большинство рекомендаций можно подразделить на два типа: письменные и устные. Видимо, правы те, кто не воспринимают письменные рекомендации всерьез — слишком сложно проверить, слишком велика вероятность обмана. При непосредственном общении и при определенной сноровке легче понять, говорит ли человек искренне или по каким-то причинам пытается выставить бывшего сотрудника в более выгодном свете, чем тот того заслуживает. Исходя из этого, попробуем сформулировать несколько основополагающих правил сбора и проверки рекомендаций.

Правило первое. Необходимо принять за аксиому: письменным рекомендациям доверять нельзя, необходимо требовать от соискателя указывать Ф. И. О., должность, контактный телефон лица, которое может его рекомендовать лично. Отказ или обеспокоенность кандидата — повод серьезно задуматься. Видимо, ему есть что скрывать.

Правило второе. Не запрашивать рекомендации с последнего места работы, если соискатель еще не уволился и не ставил на работе никого в известность о своем намерении, ибо у рекрутера, как и у врача, главная заповедь — «не навреди».

Правило третье. Рекомендации должны давать люди, являющиеся или являвшиеся непосредственными руководителями кандидата.

Правило четвертое. Рекомендации необходимо брать не менее чем у двух человек с каждого места работы соискателя. Это своеобразная гарантия объективности полученной информации.

В целом такой разговор должен занять минут пять, и об этом сразу стоит предупредить вашего собеседника. Отдельно стоит сказать о необходимости подготовки к такой беседе. Список интересующих вопросов необходимо подготовить заранее, оставляя рядом с вопросами место для

записи ответов (своего рода опросник). Заранее продуманная стратегия беседы существенно упростит процесс получения необходимых сведений, при этом качество полученных ответов будет достаточно высоким.

Медицинское заключение

Медицинское заключение служит для установления физической пригодности к работе в случаях, оговоренных в Трудовом кодексе. Для лиц в возрасте до 18 лет такое заключение обязательно (ст. 69 ТК РФ).

При приеме на работу для врача имеет значение:

- связана ли предусматриваемая деятельность с опасностью нанесения вреда здоровью;
- для какой деятельности кандидат непригоден;
- как долго кандидат будет трудоспособен (предположительно);
- сможет ли работник исполнять работу без причинения вреда здоровью.

Фотография

Фотография является посредником при переходе от документального образа к последующему «живому» общению. Вывод, который можно сделать о кандидате по фотографии, зависит от ее качества и срока. Фотография размером 4 × 6 см (обновляется при достижении работником возраста 25 и 45 лет) наклеивается на личную карточку (форма № Т-2).

Резюме

Резюме не является официальным документом, но достаточно распространено на практике. В нем кратко излагается суть информации, содержащейся в заявительных документах. Резюме — это своего рода самореклама, поскольку в нем сообщаются такие объективные сведения и в такой форме, которые могут заинтересовать нанимателя. В резюме не стоит писать неправду, но и скромничать не нужно. Общая формула резюме: «Такая корова нужна самому!». Обычно резюме содержит:

- фамилию, имя, отчество;
- сведения об образовании (годы обучения, учебное заведение, факультет, специальность, квалификация) и о дополнительной подготовке;
- информацию об опыте работы (годы работы, название организации, должность, основные обязанности), знаниях, умениях и навыках (знание иностранных языков, наличие водительского удостоверения и др.);
- информацию о навыках работы на компьютере, об умении обращаться с оргтехникой и о знании информационных технологий;

- характеристику деловых и личных качеств;
- информацию об интересах, физической подготовке, общественной деятельности;
- личные сведения (год рождения, семейное положение).

Формализованные бланки резюме, которыми так увлекаются рекрутинговые компании, не дают соискателю возможности раскрыться и существенно обедняют получаемую информацию.

Тестирование

Тестирование относится к психологическим «полуконтактным» методам отбора. Его проводит психолог, а не менеджер по персоналу. В первую очередь тест оценивает такие личностные качества испытуемого, как интересы, мотивы, способности.

Сферы применения тестов:

- профессиональная ориентация, продолжение образования;
- отбор для обучения, оценка способностей;
- стандартные, сопоставимые оценки успеваемости;
- психотерапевтическая диагностика;
- осуществление работы с персоналом.

Тестирование в управлении персоналом должно отвечать следующим требованиям.

- Тестируемая личность должна иметь возможность показать свое типичное поведение.
- Метод должен быть выверенным, испытанным и надежным.
- Результаты должны быть действительны для будущего поведения.

Психологические тесты при приеме на работу использовать не запрещается. Но, применяя тестирование для отсева кандидатов, вы должны помнить об особенностях информации, которая при этом к вам поступает, и о том, как она охраняется законодательством. Что касается хранения, обработки и защиты такой информации, то в локальных актах организации можно предусмотреть порядок, аналогичный работе с персональными данными сотрудников. А объем информации, которую работодатель получает при тестировании, намного шире установленного законом. Это в том числе и информация о частной жизни будущего работника. Поэтому обязать соискателя представить сведения, раскрывающие его семейную или личную тайну, работодатель не вправе. А значит, правомерным будет отказ тестируемого отвечать на вопросы личного характера.

Тем не менее тестирование помогает работодателю выбрать из всех соискателей нужного кандидата на вакантную должность. Когда выбор будет сделан, придется отказать в работе всем остальным. Трудовой ко-

декс (ст. 64) прямо запрещает необоснованный отказ в заключении трудового договора. Если вы, отказывая соискателю, имеете в виду лишь результаты тестирования, такой отказ будет необоснованным. Чтобы отказать соискателю, работодатель должен найти другое, законное обоснование своих действий.

Укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- проекционные, предназначенные для получения общего представления о личности;
- психометрические, предназначенные для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях (цейтнот).

В других классификациях присутствуют три группы тестов:

- интеллектуальные (общие и тесты для оценки мыслительных способностей и дарований);
- тесты производительности (моторный, сенсорный и психологический);
- личностные (для оценки установок, интересов, характера и др.).

Выбор тестов достаточно широк. По этому поводу следует заметить, что тесты — дело тонкое. Чтобы их применение не нанесло испытуемому вреда, тестированием должны заниматься только специалисты. Иностранные тесты должны быть адаптированы. Среди методов тестирования особенно спорным является применение детектора лжи. С одной стороны, существуют интересы организации, связанные с ее безопасностью, с другой — нарушается «презумпция невиновности» сотрудников, что, безусловно, отражается на социально-психологическом климате в коллективе.

К сожалению, среди молодых людей все сильнее распространяется наркомания. А чтобы распознать наркомана в кандидате на вакансию, которого видишь первый раз, нужна специальная техника. По нашей статистике, каждый пятый молодой человек совершал кражи в подростковом возрасте, но выявить подобные склонности непрофессионал вряд ли сможет.

Вопрос, можно ли обмануть детектор лжи, беспокоит в одинаковой степени и работников, и директоров компаний. Как утверждают специалисты, погрешность зависит не от прибора, а от оператора. Полиграф лишь фиксирует реакцию человека. Задача специалиста — правильно расшифровать эту реакцию. Профессионала обмануть практически невозможно. Однако достойных специалистов в России единицы. Неправильно организованная подготовка сотрудников к тестированию, неграмотно составленный блок вопросов, ошибки в расшифровке результатов могут привести к серьезным последствиям: на стол директора компании ляжет недостоверная характеристика на испытуемого, которая может поставить крест на его карьере, а компанию лишить ценного сотрудника.

Станислав Куликов, директор рекрутингового агентства «Петро-Стимул», считает, что за использование детектора лжи компании расплачиваются снижением лояльности персонала и высокой текучестью.

Интервью или собеседование по отбору персонала

Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, умения адаптироваться в организации, а также в знакомстве с ожиданиями кандидата относительно организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Собеседование — процесс двусторонний. В этом смысле термин «собеседование» более точен, чем «интервью».

При проведении собеседования действуют общие принципы организации деловой беседы.

Представитель работодателя, проводящий собеседование, должен сообщить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата, но избежать приема тех, чьи ожидания не совпадают с возможностями организации. Для обеих сторон лучше вовремя понять, что они не подходят друг другу.

Менеджер по персоналу, не являясь специалистом по профилю предстоящей деятельности кандидата, сосредоточивается на оценке общих характеристик: аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией, ее культурой.

Выбор разновидности собеседования зависит:

- от традиций организации;
- особенностей кандидата;
- вакантной должности;
- индивидуальных предпочтений интервьюера.

Виды собеседования:

- «один на один», «интервьюер — несколько кандидатов», «несколько интервьюеров — один кандидат»;
- биографические (факты жизни, прошлый опыт);
- ситуационные (оцениваются результат и методы решения проблем, контрольных заданий);
- критериальные (ответы на вопросы о действиях в конкретных ситуациях оцениваются по заранее выбранным или выработанным критериям).

Стадии собеседования:

- ❑ подготовка;
- ❑ создание атмосферы доверия;
- ❑ обмен информацией;
- ❑ заключение;
- ❑ оценка.

Минимальный набор действий на собеседовании с потенциальным соискателем включает три составляющих: телефонное интервью, первый (или формальный) этап собеседования и заключительные переговоры с лучшими кандидатами.

Сокращать процедуру подбора не рекомендуется: это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают низкоквалифицированный персонал на временные позиции, либо готовы серьезно рисковать.

Первое, что нужно учитывать при подготовке к данному мероприятию, — интервью проходит не только соискатель, но и вы. Этот, казалось бы, очевидный момент часто упускается из виду, и многие вопросы кандидатов об организации и конкретной позиции остаются без ответа. Это затрудняет заполнение вакансии и может сказаться на репутации компании на рынке.

Готовятся к собеседованию обе стороны. Кандидат продумывает внешний вид, начало разговора, готовит резюме, собирает информацию об организации, оплате труда, организационной культуре и т. п. Работодатель определяет время и продолжительность беседы, знакомится с заявительными документами, собирает совместно со службой безопасности необходимую информацию о кандидате, формирует идеальный портрет работника для каждого вакантного места, подготавливает место для собеседования, вопросы и задания, информацию об организации.

В ходе собеседования важно правильно начать беседу, определить ее границы, выяснить, соответствует ли кандидат идеальному портрету, сообщить полную и достоверную информацию об организации, о характере работы и об условиях труда. Работодатель выясняет мотивы поступления на работу, планы кандидата, отрицательные моменты на предыдущей работе, уточняет пункты резюме и заявительных документов и др. Кандидат на должность проясняет вопросы о перспективности организации, характере, содержании, условиях труда, размере и форме оплаты труда, об испытательном сроке и др. Заключительная часть собеседования направлена на снятие напряжения, определение дальнейших действий или подписание трудового договора.

Результаты собеседования могут быть зафиксированы документально. Они содержат оценку кандидата и заключение о целесообразности продолжения работы с ним. Таким продолжением может стать собеседование кандидата с линейным руководителем, которое носит более предметный характер и связано с обсуждением выполнения конкретной работы и совместимости с руководителем и коллективом.

Как упоминалось ранее, в соответствии со ст. 64 ТК РФ запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

«А я бы гуманизмом не заморачивался, — написал на форуме HR-Jornal.ru один из участников. — Вы же не в ЛТП (надеюсь) работаете. Их это проблемы, а не ваши. Если не можете говорить "нет"... Да, замнем для ясности. Ну, можно сказать, что начальник выбрал другого, а вакансия у нас одна, а мы должны представить минимум троих на каждую и т. п. Но это все глубоко порочные заблуждения. Лучше всего быть искренним и честным, как бы это все банально ни звучало. А про ТК вообще уж ни к селу ни к городу... Если вы подозреваете, что соискатель может подать на предприятие в суд по факту отказа в приеме на работу, то одного этого уже достаточно, чтобы никогда больше с этим человеком даже не разговаривать. Будут требовать письменный отказ (есть сейчас и такие умники) — пишите, что взяли уже другого или вакансия временно закрыта по оргштатным причинам».

Заключение трудового договора

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

Согласно ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор;
- существенные условия трудового договора: место работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наиме-

нование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция.

Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положения работника по сравнению с Трудовым кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившее основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

В соответствии со ст. 58 ТК РФ трудовые договоры могут заключаться:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет. В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет. С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимися, достигшими возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью и не нарушающего процесса обучения.

В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста 14 лет, для участия в создании и (или) исполнении произведений искусства без ущерба здоровью и нравственному развитию.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

В отдельных случаях с учетом специфики работы Трудовым кодексом, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе (ст. 67 ТК РФ).

Договором предусматривается испытательный срок. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ). Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) о приеме на работу издается по унифицированной форме *(форма № Т-1)*, введенной с 2001 г. и обязательной для предприятий всех организационно-правовых форм и форм собственности. На оборотной стороне проекта приказа начальник структурного подразделения указывает, в качестве кого может быть принят на работу нанимающийся, по какому разряду или с каким окладом и продолжительностью испытательного срока.

На оборотной стороне также проставляются согласие работника с условиями работы, результаты переговоров, медицинского осмотра, отметка о прохождении инструктажа по технике безопасности, противопожарному минимуму и другие отметки.

Проект визируется соответствующими службами. Подписанный руководителем организации приказ объявляется работнику под роспись. На основании приказа составляется личная карточка *(форма № Т-2)*.

Трудовой договор с руководителем

Наем руководителя осуществляет собственник имущества непосредственно или через уполномоченные органы. Особенностями такого трудового договора являются:

- срок договора;
- условия оплаты труда;
- дополнительные льготы, выплаты, возмещение ущерба;
- условия обеспечения жилплощадью;
- режим рабочего времени и отдыха;
- распространение льгот, предусмотренных для работников организации;
- ограничение прав использования имущества собственника;
- невмешательство собственника в оперативную деятельность руководителя.

Заключение договоров с руководителями государственных и муниципальных учреждений и предприятий имеет свои особенности. В таких случаях руководитель назначается на конкурсной основе. К участию в конкурсе допускаются лица, имеющие высшее образование, опыт работы в сфере деятельности учреждения, предприятия и опыт работы на руководящих должностях.

Самостоятельная работа

1. Опишите потребности и возможности организации в проведении профориентации.
2. Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала?
3. Опишите заинтересованность общества, граждан и организаций в профориентации трудовых ресурсов.
4. Сравните подходы к обоснованию потребности в персонале.
5. Опишите достоинства и недостатки подбора персонала с помощью рекрутинговых компаний.
6. Разработайте предложения по достижению компромисса между требованиями кадровой безопасности и благоприятным климатом в коллективе.
7. Как вы относитесь к приему или к запрету в приеме на работу родственников и знакомых?
8. Выберите из приведенного перечня требований к персоналу коммерческих организаций по 10 наиболее и 10 наименее важных.

9. Насколько законны, по вашему мнению, описанные методы проверки руководящих кадров?
10. Подготовьте собственное резюме с учетом предполагаемого места работы. Объясните важность указанных сведений и формы их изложения именно для данной организации и места работы.
11. Разработайте план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимателя и нанимаемого.
12. Предложите наиболее эффективное окончание собеседования.
13. Обоснуйте степень своего доверия к методам тестирования.
14. Приведите примеры кадровых технологий.
15. Каковы достоинства и недостатки формализованного резюме?

Словарь

Отбор персонала — серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Кадровая безопасность — процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Профессия — род трудовой деятельности, занятий, отличающийся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств и подготовки, являющийся источником существования.

Профессиональная информация и профессиональное просвещение — пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная консультация — целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональный подбор — система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее

соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессиональный отбор — определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, умений и навыков.

Профориентация состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и способностям, психофизиологическим особенностям человека. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

Социальные технологии — совокупность приемов и способов, алгоритмов реализации научных знаний для преобразования социальных объектов, организации их социальной среды, тиражирования положительного опыта в соответствии с поставленными целями.

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Глава 4. Адаптация персонала

Принципы формирования программ адаптации. Методы эффективной адаптации. Документы по управлению персоналом. Роль должностных инструкций, правила их составления. Системный подход к составлению должностных инструкций и положений о структурных подразделениях. Трудовая карьера и ее формирование. Метод социологического воображения. Работа с резервом кадров. Адаптация персонала в условиях кризиса. Вступление руководителя в новую должность.

Вы будете изучать:

- методы профессиональной адаптации;
- цели и задачи анализа трудовой карьеры;
- принципы и методы формирования трудовой карьеры;
- цели и задачи формирования резерва кадров;
- методы работы с резервом кадров;
- виды кризисных ситуаций;
- причины, порождающие кризисы;
- методы управления адаптацией в кризисных ситуациях;
- поведение руководителя при вхождении в новую должность;
- управление конфликтом.

Цели:

- изучить методы адаптации и закрепления персонала;
- изучить порядок формирования резерва кадров и методы работы с ним;
- изучить методы оценки эффективности работы с резервом кадров;
- изучить причины конфликтов, кризисов и антикризисные методы управления персоналом;
- изучить основы кадровой политики, ориентированной на перемены;
- изучить процедуру эффективного вхождения в должность руководителя.

После изучения главы вы сможете:

- разрабатывать эффективные системы адаптации работников;
- анализировать и планировать трудовую (деловую) карьеру работников;

- использовать методы формирования резерва кадров;
- разрабатывать антикризисные программы управления персоналом;
- разрабатывать программу вхождения в должность руководителя.

4.1. Профессиональная адаптация

В условиях становления рынка трудовых ресурсов возрастает значение регулирования внутреннего рынка отрасли, предприятия, организации. Особую важность приобретают задачи развития персонала, связанные с быстрой и безболезненной адаптацией работников, планированием их карьеры, продвижением по квалификационным и служебным уровням в соответствии с заданной моделью. Социальное и кадровое планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников и защищает интересы работников и предприятия.

В самом общем виде **адаптация** — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда и смену коллектива — она часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов.

- Нужно ли работнику принимать среду как должное и всеми силами приспосабливаться к ней или следует требовать изменения и самой среды (это особенно актуально в отношении труда женщин)?
- Каковы пути адаптации и средства воздействия на человека и на среду?
- Каковы критерии возможности и необходимости учета требований работника?

Поэтому следует различать *активную адаптацию*, когда индивид стремится воздействовать на среду, с тем чтобы изменить ее (в том числе нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и *пассивную*, когда он не стремится к такому изменению.

По своему воздействию на работника различают *прогрессивные результаты адаптации* и *регрессивные*. Последние возникают в результате пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием. Кроме того, различают *первичную производственную адаптацию*, когда

человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и *вторичную* — при последующей смене работы.

Производственная среда как объект адаптации включает следующие составляющие: условия труда и его организацию, оплату труда и формы материального стимулирования, содержание труда, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т. д. Некоторые исследователи добавляют к этому перечню бытовые условия, внепроизводственное общение в коллективе и организацию досуга.

В своей книге «Бизнес со скоростью мысли» Билл Гейтс описывает процесс адаптации.

«Прежде чем Шарон прибудет в Microsoft, помощник по административной работе из ее будущей группы заполняет в корпоративной интрасети электронную форму регистрации нового сотрудника, чтобы заказать учетные записи голосовой и электронной почты, офисную мебель и компьютер с заранее установленными программами — все это должно быть готово к тому моменту, когда Шарон впервые выйдет на работу. Заполнение этой же формы гарантирует, что Шарон внесут в список телефонных номеров компании, на двери ее кабинета появится табличка с ее именем, а в канцелярии для нее будет установлен почтовый ящик. Введенные в форму данные направляются непосредственно группам, отвечающим за подобные вопросы; электронная регистрация обеспечивает, что ничего не будет упущено.

После вводной беседы, на которой менеджер отдела кадров рассказывает об общем подходе компании к производственным и кадровым вопросам, Шарон и другие новые сотрудники знакомятся с внутренним сайтом компании, с помощью которого они будут решать бóльшую часть своих административных проблем. Шарон входит в онлайновый режим, чтобы просмотреть руководство для сотрудников (оно больше не выпускается на бумаге), скопировать программы, которые ей потребуются сверх стандартной конфигурации, и заполнить свою электронную налоговую форму.

Затем Шарон обращается к MS Market, интрасетевому инструменту службы снабжения, где она может заказать себе канцелярские товары, книги, доску для презентаций и визитные карточки. MS Market автоматически вносит в бланк заказа ее фамилию и имя, адрес электронной почты, фамилию вышестоящего менеджера, санкционирующего ее заказы, и другую стандартную информацию.

Новые сотрудники не обязаны следовать какому-то стандартному маршруту движения по нашему корпоративному сайту. Мы принимаем на работу самостоятельно мыслящих, любознательных людей и даем им полную свободу исследования наших ресурсов. Овладев начальными навыками, они глубоко погружаются в деловые или технические области, связанные с их работой и интересами. Новые сотрудники пользуются сайтом именно так, как задумывалось, — для того чтобы учиться и выполнять свою работу».

Производственную адаптацию можно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Профессиональная адаптация — система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т. п. Важнейший показатель профадаптации — высокий уровень профессионального мастерства и закрепления кадров. Профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, удовлетворенность профессией и трудом, текучесть и сменяемость кадров.

В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления адаптацией персонала.

Так как факторы внешней среды изменяются постоянно, то проблемы адаптации затрагивают и людей, не менявших место работы. Она происходит на разных этапах трудовой карьеры.

4.2. Документы организации по управлению персоналом

Вопросы адаптации неразрывно связаны с документационным обеспечением управления персоналом. В соответствии с уставом предприятия разрабатывается структура персонала и определяется его штатная численность. При этом используются функциональный или целевой под-

ход: за основу принимается набор типовых функций или цель, определяющая задачи и соответствующие им функции.

Результаты разработки закрепляются в соответствующем документе — *структуре и штатной численности*. Он составляется на бланке предприятия, подписывается заместителем руководителя предприятия, согласовывается с главным бухгалтером, утверждается директором. К числу основных документов относится и *штатное расписание*. В прежней экономической системе весь персонал предприятия делился на штатный и нештатный, в совокупности на конкретный момент времени входивший в личный состав. Этому разделению соответствовали фонды заработной платы, требования к системам оплаты и оформлению документов на оплату, контроль за расходованием выделенных фондов и др. Вместе с тем штатное расписание пишется для внутреннего использования, а не для оправдания тех или иных выплат. Оно необходимо для нормальной деятельности предприятия. С помощью штатного расписания можно оценивать соотношение различных групп персонала и затрат на их содержание, соблюдение норм управляемости и др. Штатное расписание как нормативный документ предприятия фиксирует в сводном виде сложившееся разделение труда между работниками, описанное в должностных (рабочих) инструкциях.

Организацию работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, требования, предъявляемые при отборе персонала, порядок предоставления отпусков и командирования сотрудников, внутриобъектовый режим и т. п. определяют *правила внутреннего трудового распорядка*. Они согласовываются на собрании трудового коллектива, визируются юристом и утверждаются директором. Как правило, этот документ является приложением к коллективному договору. Во многих коммерческих организациях наряду с правилами разрабатывается *положение о персонале* — документ, отражающий вопросы, связанные с профессиональным и социальным развитием трудового коллектива, его взаимоотношениями с администрацией, гарантированностью занятости персонала и др. Оно включает следующие разделы: общие положения; понятие персонала; принципы взаимоотношений администрации и персонала; программа развития персонала; контрактная система найма персонала; повышение квалификации; право персонала на выбор форм организации труда; гарантированность занятости персонала; социальные гарантии персонала; участие персонала в прибылях; администрация, персонал и профсоюз; ответственность администрации и персонала; заключительные положения; приложения (кодекс деловой этики и др.). Положение о персонале утверждается советом директоров акционерного общества.

Если в структуру предприятия входит несколько подразделений, то разрабатывается *положение о структурном подразделении*, в котором определяются правовой статус, задачи, функции конкретного подразделения; права и обязанности, порядок назначения, освобождения и функциональные обязанности руководителя; ответственность подразделения и др.

Для сотрудников организации составляются *должностные инструкции*, включающие:

- общие положения (сфера деятельности специалиста; порядок его назначения и освобождения; замещение на время отсутствия; квалификационные требования; подчиненность специалиста; должностные лица, которыми он руководит; какими нормативными правовыми документами руководствуется);
- функции;
- должностные обязанности, задачи, форма участия в управленческом процессе (руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует);
- права;
- ответственность;
- взаимоотношения, связи по должности.

Основной смысл должностных инструкций (ДИ) — в придании большей прозрачности трудовому процессу. То есть должностные инструкции должны описывать прямые обязанности специалиста, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к специалисту. И если все это в них отражено и, более того, соответствует действительности, то компания получает в руки отличный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких центральных проблем, как, например, адаптация и мотивация персонала.

Первая задача ДИ — облегчение адаптации нового сотрудника. Гораздо меньше будет и опасливой пассивности, и ненужной инициативы.

Задача номер два — установление сферы ответственности и компетентности. Должностные инструкции могут (и должны!) включать в себя пошаговое описание обязанностей сотрудника. То есть описывать практически каждый участок его работы.

Это играет важную роль, во-первых, на этапе подбора нового сотрудника, когда ДИ дает ему возможность заранее точно узнать, что от него потребуется, и принять более взвешенное и ответственное решение. Кроме того, и специалист по подбору, ознакомившись с инструкцией, сможет организовать работу с кандидатами более эффективно. Во-вторых, поша-

говое описание должностных обязанностей дает большие возможности как контроля за работой сотрудника, так и его самоконтроля. В случае каких-либо неудач всегда имеется возможность, опираясь на ДИ, вычленить наиболее проблемный участок и скорректировать его. И в-третьих, подробные ДИ выполняют своеобразные образовательные функции, задают стандарты и технологии решения поставленных задач.

Третья задача — предоставление сотруднику возможности самоуправления и самоконтроля своей деятельности. Если инструкция детально описывает должностные обязанности, ожидаемые результаты и критерии оценки эффективности работы, на которые будет ориентироваться непосредственный руководитель, у работника появляется дополнительная возможность оценивания своей деятельности, что в значительной мере облегчит руководителю применение разнообразных взысканий и поощрений. Также этим облегчается и процесс внесения коррективов в процесс работы.

И еще одно замечание. После того как специалист ознакомился и подписал ДИ, один экземпляр этого документа должен быть обязательно вручен ему, а не прятаться в архив! Только в этом случае можно ожидать какого-либо эффекта от данного документа!

Должностные инструкции позволяют формулировать требования к кандидату на должность при подборе и отборе персонала, позволяют мотивированно отказать в приеме кандидату, не соответствующему этим требованиям. Должностные инструкции определяют статус работника, его загруженность, права и ответственность, взаимозаменяемость, а также содержание программ обучения, повышения квалификации. При разработке должностных инструкций реализуется системный подход к управлению персоналом (видение руководством того, на какие элементы разделить целое и как из частей создать целое). Исходя из целей, задач и функций структурного подразделения составляются должностные инструкции конкретных работников. Компетенция целого должна обеспечиваться не суммой компетенций, а системным единством, позволяющим добиться положительного синергетического эффекта.

4.3. Трудовая карьера и ее формирование

Задачей и результатом адаптации работника является его карьера.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

Трудовая карьера — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по

вертикальной шкале сложности труда или на социальной лестнице рабочих мест.

Можно говорить об анализе трудовой (деловой) карьеры, а также о ее планировании — возможных наиболее целесообразных перемещениях работника.

Цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали и развивали возможности человека;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

В ходе складывающейся карьеры могут происходить как горизонтальные (без изменения социального ранга), так и вертикальные переходы. Горизонтальные переходы более характерны для рабочей среды: рост профессионального мастерства, повышение квалификации, освоение смежных профессий, обучение новой, более сложной специальности.

Различают также карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера — становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях.

Внутриорганизационная карьера — последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяется еще и такой тип, как центростремительная карьера — движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

Задача управления персоналом заключается в том, чтобы согласовать профессиональную и внутриорганизационную карьеры. Для этого нужно сочетать цели организации и работника.

Система управления карьерой включает подсистемы исполнителей (работников), работ (рабочих мест, должностей), информационного обеспечения.

Перед **планированием карьеры** стоят следующие задачи: обеспечение реальной связи между возможностями индивидуума и его стремлением к повышению профессионализма, к самоутверждению, к изменению социального статуса; развитие организационной и социальной структур организации.

Планирование карьеры не ограничивается расстановкой кадров. Оно решает общие задачи развития персонала, квалификационного и должностного продвижения работников. Планирование карьеры связано с деловой оценкой персонала, с планированием повышения квалификации и переподготовки работников, с программой внутриорганизационного движения кадров, с социальным планированием.

Организация продвижения основывается на соблюдении следующих принципов:

- необходимость разработки четких требований к работнику для его продвижения (стаж работы, уровень образования, повышение квалификации, качества работника);
- наличие четко выделенных направлений продвижения, в том числе типовых вариантов;
- соблюдение последовательности, планомерности, информированность работников и др.;
- участие коллектива в решении вопросов продвижения;
- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв. Эта работа проводится при подготовке и проведении аттестации.

Однако деловая карьера — это и личное дело работника. Он должен анализировать свою карьеру, заботиться о своем профессиональном и личностном развитии.

Одним из методов формирования профессиональной культуры, культуры мышления является **метод развития социологического воображения**, разработанный Р. Миллсом. Он позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами. Это особенно важно для руководителей, работающих в жестко регламентированных сферах деятельности, когда от стиля и методов руководства зависит множество судеб, успех общего дела и, в конечном итоге, общественное и личное благополучие.

Анализ деловой карьеры руководителей

В ходе биографического исследования (В. Кафидов) устанавливается взаимосвязь обстоятельств рождения, учебы, отношений в семье с основными этапами деловой карьеры, личными успехами и неудачами. Выясняются причины событий, поступков и их последствия. Анализируются собственные сильные и слабые стороны и соотносятся с факторами социальной среды. Описываются собственная управленческая концепция и свои взгляды на стиль и методы руководства.

Таким образом, каждый участник исследования анализирует свой жизненный путь и фиксирует условия, обстоятельства, поступки, повлиявшие на выбор и освоение профессии, успехи и неудачи в деловой карьере. Результаты анализа оформляются в виде таблицы, имеющей соответствующие колонки: факторы, влияющие на деловую карьеру; описание фактора; выводы, впечатления. Рассмотрим схему анализа деловой карьеры.

1. Детство, семья, школа:
   - место рождения, условия проживания (город, сельская местность; собственный дом, квартира, комната);
   - род занятий, образование родителей и близких родственников, знакомых, повлиявших на вашу жизнь;
   - учеба в школе (успеваемость, отношение к учебе, любимые предметы, отношения с учителями);
   - любимые занятия; чтение; искусство; спорт; времяпрепровождение;
   - желание и мотивы выбора жизненного пути; служба в армии, отношение к службе;
   - оценка возможностей выбора профессии и рода занятий, был ли выбор.
2. Начало трудовой деятельности:
   - обучение в вузе; мотивы, ожидания; обстоятельства, мотивы поступления; любимые и нелюбимые предметы; роль учебы для последующей работы (в широком смысле);
   - ситуация поступления на работу; информированность о выбираемой профессии; что привлекло: форма одежды, зарплата, условия и характер труда, возможность реализовать свои способности, сознание необходимости профессии, семейная традиция и т. п.; как вы относитесь к этому теперь; кто рекомендовал именно эту работу, как относились к этому вы и ваши родственники, изменилось ли это отношение.

3. Этапы деловой карьеры.
   - Рассмотрите причины взлетов и падений, совпадение желаний с реальным перемещением, вынужденные переходы с целью повышения должности и звания, изменения режима или характера работы.
   - Опишите влияние семьи на эти изменения.
   - Оцените степень вашей готовности к этим перемещениям с точки зрения квалификации, опыта.
   - Какого стиля управления вы придерживались, как строили свои отношения с подчиненными, с помощниками, с равными по должности, с вышестоящими руководителями?
   - Как повлияла на вас внешняя социальная среда?
   - Как оценивали вашу деятельность начальники разного уровня, каковы стиль и методы их руководства?
   - Рассмотрите горизонтальные и вертикальные перемещения по службе, успехи, неудачи.
4. Управленческая концепция.
   - Сформулируйте ваш взгляд на стиль и методы руководства.
   - Что и как вы хотели бы изменить в своей будущей управленческой деятельности?
   - Какие факторы будут способствовать или мешать осуществлению ваших планов? Как к этому отнесется ваше руководство?
5. Анализ взаимосвязи обстоятельств рождения, образования, семейных отношений с деловой карьерой, управленческой концепцией и стилем управления.

Анализ биографии и деловой карьеры работников Государственной противопожарной службы позволил выявить весьма интересные закономерности. Первая из них заключается в том, что с фатальной неизбежностью эти руководители попали в пожарную охрану, хотя о профессии пожарного очень мало кто из них мечтал и мало что знал. Деятельность пожарных частей всегда была скрыта от глаз посторонних.

Дети своего времени, 30–35-летние руководители подразделений пожарной охраны в большинстве своем мечтали о военной службе, об офицерском звании и о хорошем высшем образовании. Даже те, у кого родители работали в пожарной охране, в первую очередь хотели быть офицерами или сотрудниками милиции. Престиж профессии пожарного в те годы был невысок.

Мотивами выбора профессии были стремление к организованности, дисциплине, определенности, уважению и достатку. Многие не могли и не хотели сидеть на попечении родителей в период получения образования.

Этому способствовала вся система воспитания и условия жизни в семье. Именно этим стремлениям и взглядам идеально соответствовала служба в военизированной пожарной охране. Поэтому молодые люди, даже имея возможность поступать в другие учебные заведения, решили поступать в пожарно-технические училища. Некоторым в первый год это не удалось.

В училище почти за три года обучения будущие пожарные специалисты получили теоретическую подготовку и практические навыки профилактики и тушения пожаров. Кроме профессиональных знаний, умений и навыков, дающих возможность сразу после училища включиться в работу, выпускники получили неоценимые качества — принадлежность к «пожарному братству» (феномен, требующий специального изучения, аналог сообщества лицеистов), гордость за профессию, воспитание коллективом, формирование идеалов. Особенно ценный опыт получили выпускники, занимавшиеся общественной работой или находившиеся на должностях младших командиров (старшины, командиры групп, командиры отделений). Именно с трудностями руководства коллективами, командования на пожарах, общения с руководителями предприятий пришлось столкнуться в первые годы службы выпускникам училищ.

По оценкам бывших выпускников, училище «сделало из пацанов мужчин». Ушедшие в самостоятельную и изолированную от семьи жизнь 17–18-летние курсанты вынуждены были самоутверждаться в коллективе и в профессии. После выпуска им пришлось самостоятельно решать все хозяйственные вопросы в пожарных частях, устанавливать деловые контакты с руководителями организаций и предприятий (чаще всего более старшими и образованными), ладить с собственными руководителями, тоже более старшими и далеко не демократичными, руководить подчиненными (в большинстве более старшими и опытными во многих вопросах), оказывать помощь пострадавшим на пожаре. При этом нужно было решать вопросы создания собственной семьи и получения жилплощади.

Особой ступенью на пути движения к освоению профессии выпускниками средних пожарно-технических училищ и некоторых вузов является поступление на учебу в Высшую пожарно-техническую школу (ныне Академия государственной противопожарной службы МЧС России). В начале обучения многие были ориентированы на изучение конкретных методик и рекомендаций по организации профилактической работы и тушения пожаров. *Впоследствии почти всем стало ясно, что самым важным приобретением от обучения в Высшей школе является освоение общетеоретических и инженерных знаний пожарного дела, овладение методологией решения сложных проблем обеспечения пожарной безопасности.*

Разным путям прихода в пожарную охрану современных ее руководителей среднего звена соответствуют и совершенно разные стартовые условия для начала самостоятельной жизни. Общими качествами, пожалуй, были чтение, занятия спортом, проведение досуга (хотя и в этом было много различий). Спорт и увлечение техникой привели некоторых буду-

щих пожарных в пожарные части, в которых для этого есть все условия и находятся энтузиасты, занимающиеся молодежью.

Очень редко бывает так, что деловая карьера складывается гладко, точно по намеченному плану. Работа по управлению большими коллективами не всем по душе. Общей сложностью в работе является недостаточное знание теории и владение искусством общения и управления. Именно поэтому все слушатели факультета руководящих кадров ГПС полагают, что для руководителя необходимы высшее образование и специальная управленческая подготовка.

Залогом успеха в дальнейшей работе новые руководители считают создание коллектива единомышленников, формирование авторитета за счет сочетания справедливой требовательности и развития самостоятельности подчиненных. Вырабатывая собственную управленческую позицию, выпускники факультета руководящих кадров опираются на полученные ими знания, а также на результаты проведенных при их участии социологических исследований в коллективах пожарных частей.

О пользе такого анализа высказал мнение бывший мэр Москвы Ю. М. Лужков в журнале «Карьера» (2002, № 2).

«Я благодарен своим родителям. Отец научил меня трудолюбию. Мама на протяжении всей жизни работала, не покладая рук, чтобы вырастить троих сыновей. За это все мы платили ей любовью и бесконечным уважением. Мама воспитала во мне характер, упорство, которые помогают достигать поставленных целей. Мне, как мэру столицы, приходится решать множество вопросов. И я не перестаю говорить спасибо тем людям, которые работают вместе со мной. Не нужно бояться падений и взлетов. Они формируют характер, стойкость. Трудности для того и даны, чтобы, преодолевая их, становиться мудрее, более цельным. Я всегда уверен в том, что, какие бы испытания ни выпали на мою долю, я обязательно поднимусь вновь. Нужно уметь объективно анализировать и оценивать, что получилось, что нет. Это не просто возможная, но совершенно обязательная вещь. Иначе в оценках своих результатов можно перейти в виртуальную область. А это для управленца чрезвычайно рискованно. Вообще, дорога хозяйственного руководителя больше усеяна ошибками, чем достижениями. У меня тоже много ошибок. Я их знаю и не боюсь признать. Карьеру может сделать только тот человек, у которого крепкий тыл, взаимопонимание в семье. Ситуации в семье могут быть самыми разными, но только твоя жена, дети, самые близкие люди способны понять и поддержать тебя».

4.4. Формирование резерва на выдвижение

Под **резервом руководящих кадров** понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования резерва:

- своевременное заполнение вакантных должностей;
- преемственность и устойчивость управления организацией или ее подразделениями;
- назначение на должность компетентных, способных работников;
- обучение и подготовка претендентов на должности, постепенное накопление ими необходимого опыта на новой для них должности.

Условия формирования резерва:

- плановость;
- объективность оценки деловых и личных качеств;
- соответствие этих качеств новой должности;
- увязка обучения и повышения квалификации с характером работ в новой должности и др.

Этапы формирования кадрового резерва:

- определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);
- предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- работа с резервом;
- контроль за подготовкой резерва;
- определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Работа с резервом:

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школе резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временного исполнения обязанностей;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которому готовится работник;
- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- включение в комплексные комиссии по проверке работы подразделений;
- проведение деловых игр и организационно-управленческих учений, выполнение отдельных заданий;

- обеспечение участия работника в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч, тематических дискуссий и др.;
- подготовка плана повышения квалификации сроком на два года (составляется и подписывается руководителем структурного подразделения).

В создании резерва кадров должны быть заинтересованы все, кому небезразлична судьба организации. Даже если в этом не заинтересован первый руководитель, то такой интерес должны проявлять акционеры или вышестоящие органы управления. Для повышения эффективности резерва может предусматриваться стимулирование как стажера (оклад по должности), так и руководителя стажировки.

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат специальному учету в службе управления персоналом. Контроль за работой с резервом возлагается на руководителя кадровой службы и руководителя, в подчинении которого будет работать кандидат на руководящую должность.

Эффективность работы с резервом оценивается с помощью следующих показателей:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации, которая определяется путем сравнения доли освободившихся в течение анализируемого периода ключевых должностей, занятых из резерва, и доли приглашенных со стороны;
- текучесть резерва руководителей, которая определяется как доля сотрудников из резерва, покинувших организацию;
- средний срок пребывания в резерве до занятия ключевых должностей;
- готовность резерва.

4.5. Адаптация персонала в кризисных ситуациях

Большинство социально-экономических систем являются открытыми и динамическими, а следовательно, подвержены влиянию внешней среды и изменяются стихийно или в целях адаптации. Кардинальным изменениям организации подвергаются и при целенаправленном стратегическом управлении. Во всех перечисленных случаях возникают кризисные ситуации, неизбежно отражающиеся на персонале организации и требующие специальных усилий по его адаптации. Кризисной может стать ситуация смены руководства организации, ее реорганизации и реформирования, банкротства, ликвидации.

В условиях любых перемен процесс управления персоналом не прекращается. Следует иметь в виду и необходимость соблюдения закона. Так, в случае смены собственника организации, а равно при ее реорганизации — слиянии, разделении, присоединении, преобразовании — трудовые отношения регулируются ст. 75 ТК РФ. При сокращении численности или штата работников предусматривается защита прав определенных категорий работников (ст. 81 и 82 ТК РФ). Вопросы о переводе на другую работу и об изменении существенных условий труда при реорганизации и в случаях производственной необходимости решаются в соответствии со ст. 72–74 ТК РФ.

Кризис — перелом, тяжелое переходное состояние. Кризис-консалтинг исходит из того, что в развитии организации кризисы столь же неизбежны, как и болезни в жизни людей. Эти «болезни роста» наиболее ощутимо сказываются на персонале и эффективности управления. Важно предвидеть и вовремя заметить приближение трудностей, а вступив в кризисную полосу, психологически подготовиться к обращению за помощью к консультантам, поскольку справиться с проблемами собственными силами удается не всем и не всегда.

Первый и самый трудный кризис проявляется уже на этапе становления организации. Новые задачи фирмы превышают потенциал и возможности ее учредителей и руководителей. Так или иначе первый кризис заканчивается обновлением кадров, главным образом управляющих, ломкой простых внутренних отношений. На ключевых постах появляются компетентные работники. Для заслуженных учредителей могут создаваться должности «свадебных генералов», что, впрочем, может повлиять на эффективность управления и морально-психологический климат в коллективе. Руководителю следует действовать решительно и сделать выбор: либо друзья, либо эффективный бизнес.

Второй кризис связан с процессом бюрократизации — созданием штата, разграничением ответственности, налаживанием отчетности и оборота документов. При этом основной удар наносится традициям и корпоративному духу фирмы. Снижается напряженность труда, появляются промежуточные управленческие звенья, делегируются полномочия. Новые функции могут потребовать замены конкретных, возможно заслуженных, работников или перестройки целых подразделений. Весьма сложно выйти из сложившегося положения, если не решены проблемы, вызванные первым кризисом. На смену «бойцам» и «завоевателям» приходят «функционеры». В результате организация приобретает стабильность.

Третий кризис возникает на стадии «холдингизации». Этот процесс связан с дальнейшим разделением функций и ответственности, с объ-

единением нескольких видов деятельности и подчинением их единому центру. Новые проблемы касаются корпоративной и организационной культуры и контроля за самостоятельными подчиненными предприятиями. Управление главным образом осуществляется на основе формальных показателей.

Запущенность кризисных явлений без своевременной диагностики и принятия мер приводит к необратимым процессам, удорожанию и ужесточению неотложных мер.

Антикризисное управление включает:

- разработку идеологии и единых стандартов в области кадрового менеджмента и организационной культуры;
- кадровую политику, которая учитывает такие показатели, как изменение профиля организации, миграцию рабочей силы, демографические и социально-политические особенности регионов или городов, где находится данное предприятие;
- создание стандартных схем контроля и отчетности;
- создание единой системы подготовки управленческих кадров, тренинг-центров, программ повышения квалификации.

К числу рекомендаций в области антикризисного управления также можно отнести следующие.

- Не устраивайте во время кризиса выяснения отношений.
- Не удерживайте пожелавших уволиться.
- Информируйте общественность о своих действиях и намерениях; уделяйте больше внимания среднему звену.
- Лучше заплатить меньше, но вовремя.
- Для сотрудников лучше переработка, чем недоплата.
- Если нет зарплаты — никаких посторонних трат.
- Не стоит затягивать с введением режима экономии.

Безусловно, все эти рекомендации должны согласовываться с требованиями трудового законодательства.

Новый руководитель всегда является причиной или следствием кризиса. Следует заметить, что процесс вступления в должность руководителя не должен быть разрушительным. Поэтому необходимы меры по адаптации руководителя к коллективу и коллектива к руководителю.

Вступление руководителя в должность — система последовательных взаимосвязанных этапов деятельности руководителя, имеющих определенные целевые назначения и временные границы. Этот процесс можно разбить на следующие стадии:

- представление руководителя;
- изучение руководителем нормативного материала, регулирующего деятельность органа управления, подразделения, всей организации и определяющего обязанности, права и ответственность самого руководителя;
- ознакомление с кадровым составом органа управления, подразделения, всей организации;
- первичный анализ руководителем деятельности органа управления, подразделения, всей организации;
- ознакомление с организацией управления в органе, подразделении, всей организации;
- изучение внешних связей органа управления, подразделения, всей организации;
- проведение установочных совещаний.

Новый руководитель обязан принять дела от прежнего руководителя. В случае, когда это невозможно сделать, создается специальная комиссия, в состав которой входят заместитель руководителя, главный бухгалтер и другие руководители подразделений. Приняв дела, новый руководитель издает приказ о вступлении в должность.

При ознакомлении с сотрудниками новый руководитель прежде всего знакомится со своими заместителями, руководителями тех подразделений, которые он непосредственно курирует.

Новый руководитель должен познакомиться с личными делами своих новых сотрудников, обращая особое внимание на их характеристики, послужной список.

Очень важна доверительная беседа руководителя со своим предшественником, а затем с руководителями подразделений и работниками аппарата управления.

Изучается штатная численность организации, укомплектованность аппарата управления и подразделений работниками необходимых специальностей и квалификации, анализируется распределение функциональных обязанностей.

Концепция успешной смены руководства включает семь слагаемых:

- ожидания сотрудников;
- отношения с ключевыми фигурами;
- анализ ситуации;
- мотивирующий перечень целей;
- климат преобразований;

- инициирование преобразований;
- символы и ритуалы.

Чтобы новый руководитель смог быстро войти в коллектив и начать эффективно работать, ему следует выявить состав ключевых фигур.

Ключевыми фигурами могут быть:

- предшественник;
- сотрудники, выполнявшие руководящие функции, пока должность была вакантной;
- разочарованный сотрудник, претендовавший на руководящую должность, но не получивший ее;
- тайный претендент на должность;
- другие влиятельные работники.

При этом новому руководителю рекомендуется выявить мотивы, которыми руководствуются ключевые фигуры.

Нужно помнить и о психодинамике перемен: сотрудникам нужно определенное время, чтобы освоиться с новым положением. В этот переходный период новому руководителю не следует принимать подсказки отдельных работников и слишком активно предлагать кардинальные перемены в работе коллектива. Рекомендуется ограничиться сбором информации, налаживанием контактов и решением текущих задач.

При формировании отношений в новом коллективе руководителю рекомендуется не только выявить ключевые фигуры, но и принять во внимание такие факторы, как лояльность, конкуренция и разочарование.

В настоящее время культура организации стала фактором конкуренции первого порядка, поэтому при анализе ситуации в подразделении, организации новому руководителю рекомендуется начинать с выяснения правил, ценностей, основополагающих убеждений и т. п., то есть всего того, что входит в понятие «организационная культура».

Первое время новый руководитель на все смотрит чужими глазами и может очень многое узнать об организации. Он должен обращать внимание на принятые в ней правила взаимоотношений, язык общения, привычки, традиции, ритуалы, реакцию на критику, принципы взаимодействия со сторонними организациями и клиентами, отношение сотрудников к своим обязанностям, способность и желание принимать нововведения и многое другое.

Основу любой культуры составляют ценности, нормы и санкции. Как и с каким уставом прийти в чужой монастырь, чтобы сделать его своим?

Новому руководителю предстоит или приспособиться к тому, что есть, или нести культуру в массы. Организационная культура делает организацию предсказуемой. Всем становится ясно, «что такое хорошо и что такое плохо».

Организационная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий.

Во многом на организационной культуре держится дисциплина труда (гл. 30 ТК РФ). Искусство руководителя в формировании организационной культуры и дисциплины может опираться на *теоремы кар и наград*, сформулированные выдающимся социологом П. А. Сорокиным.

1. Сила воздействия награды и наказания на поведение человека зависит от близости момента их выполнения. Эта зависимость обратно пропорциональна уровню развития человека и прямо пропорциональна уверенности в неизбежности награды или наказания.
2. Влияние награды или наказания на людей зависит от того, насколько нуждается на определенном этапе жизни человек в удовлетворении потребности, с которой связаны санкции.
3. Воздействие награды или наказания выше, если «требуемое» ими поведение совпадает с тем, которое в данный момент человек считает «должным» и «справедливым».

Чтобы избежать конфликтов и снизить уровень сопротивления нововведениям, рекомендуется разработать программу, которая даст сотрудникам понимание того, что новый руководитель вникает в особенности сложившейся в организации ситуации, учитывает долгосрочные интересы сотрудников, умеет сбалансировать соотношение стабильности и преобразований, демонстрирует глубокое уважение к достижениям коллектива и т. п. Программа должна быть конкретной и пригодной для оформления в виде документа, предназначенного для внутреннего и внешнего пользования.

Руководитель должен выработать свою позицию по отношению к конфликтам. **Конфликт** — отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит, нужно ими управлять. Трудовым кодексом определен порядок разрешения трудовых споров (гл. 60–62 ТК РФ). Крайней формой разрешения трудовых споров и основанных на них конфликтов является забастовка.

Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи, прогрессивным изменениям в самой организации. Конструктивные конфликты находят выражение в принудительных спорах, дискуссиях, проговаривании ситуации, выслушивании сторонами друг друга. Возникновению и разрешению конструктивного конфликта способствует практика свободного высказывания мнений и суждений работниками, а не простое поддакивание руководству. В управлении такими конфликтами следует помнить правило: «Опирайся на то, что сопротивляется».

Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами. Зачастую он переносится в сферу межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. В среднем потери рабочего времени вследствие конфликта составляют 15 %, а производительность труда снижается на 20 %.

В своем развитии конфликт проходит несколько стадий: *конфликтная ситуация — конфликт — расширенный конфликт — всеобщий конфликт.*

Для **конфликтной ситуации** характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Руководитель должен обращать внимание на эти скрытые признаки зарождения конфликта. Чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, необходимы:

- определенный период развития;
- эмоциональная поддержка другими участниками ситуации или сторонними наблюдателями;
- свое представление работника о том, что же должно быть на самом деле.

Конфликт — активное противоборство, сопровождающееся расширением круга участников, проблем, интересов.

Расширенный конфликт приводит к переходу от различия точек зрения к различиям в отношениях. Преобладает «черно-белое» мышление.

Во **всеобщий конфликт** вовлечены все работники. Больше не существует возможности компромисса — все силы направлены на «уничтожение» противника.

Для управления конфликтами на различных стадиях развития необходимо учитывать как объективные, так и субъективные причины конфликта.

Поведение руководителя на стадии конфликтной ситуации сводится к оценке позиций конфликтующих и к предоставлению сторонам

возможности высказать свою точку зрения. Если конфликт возник, то руководитель должен подготовить коллектив и его представителей, сформировать коллективное мнение, чтобы самому опереться на него. При разрастании конфликта, скорее всего, дальнейшую программу придется готовить новому руководителю. Если не действуют ни программа руководителя, ни личный пример сотрудничества, то руководителю придется заново формировать коллектив.

Руководитель должен иметь представление о стратегиях поведения человека в конфликтных ситуациях. В зависимости от степени проявления двух составляющих поведения — напористости (настойчивости) и кооперативности — выделяется пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Первая стратегия применима при низких показателях проявления напористости и кооперативности. Цель поведения — выйти из ситуации так, чтобы не уступить, но и не настаивать на своем; воздерживаться от обсуждений, споров и т. п. Внимание конфликтующих переводится на другой объект.

Вторая стратегия применима при низкой кооперативности и высокой напористости. Цель поведения — настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Для этого применяются власть и влияние.

Третья стратегия применима при высокой кооперативности и низкой напористости. Цель — сохранение благоприятных взаимоотношений, готовность уступить. Необходимо подчеркивать общие интересы и замалчивать разногласия.

Четвертая стратегия применима при средних значениях обеих составляющих поведения. Цель — урегулирование разногласий на основе взаимных уступок. Вырабатывается компромиссное решение.

Пятая стратегия применима при высоких значениях кооперативности и напористости. Цель — поиск решения, максимально удовлетворяющего интересы обеих сторон. Для этого организуется открытый, откровенный, аргументированный диалог, характеризующийся взаимным желанием выслушать и понять друг друга, посмотреть на ситуацию со стороны.

Наиболее эффективно решают конфликтные ситуации те руководители, которые гибко используют на практике все рассмотренные стратегии.

К разрешению конфликтов должны привлекаться служба управления персоналом и служба безопасности организации. Для обеспечения безопасности необходим благоприятный морально-психологический климат, при этом вредно наличие недовольных, ущемленных и обиженных.

Чтобы смягчить кризис и возможный конфликт, связанный со сменой руководителя, в перестройке должны участвовать как можно больше сотрудников, понимающих ее смысл.

Руководитель может начинать целенаправленные преобразования в организации примерно через 100 дней своего пребывания в новой должности. До этого ему рекомендуется собирать и анализировать информацию, чтобы получить четкое представление о сложившейся ситуации. Новому руководителю следует иметь в виду, что соотношение целей перестройки и целей обеспечения стабильности должно составлять примерно 2:1. Если не будет учитываться необходимость сохранения стабильности отдельных элементов старого порядка, то среди подчиненных сразу появятся ярые противники нововведений.

Новый руководитель должен научиться воспринимать отрицательное отношение подчиненных и коллег к нововведениям спокойно и позитивно.

Одна из наиболее частых ошибок при общении со скептически настроенными сотрудниками — немедленная критика руководителем такой деструктивной позиции работников.

При проявлении скепсиса со стороны подчиненных руководителю рекомендуется попросить их записать на карточках то, что может помешать успешному осуществлению стратегии. Такой метод позволяет увидеть, что одни сотрудники настроены скептически в отношении стратегии в целом, другие сомневаются в способности руководителя ее реализовать, третьих не устраивает последовательность ее осуществления.

Одна из первостепенных задач при смене руководства — создание позитивного климата преобразований. При этом новому руководителю следует:

- относиться к сотрудникам с уважением и признавать их достижения (это необходимо прежде всего тогда, когда они сами в них не верят);
- выражать свою признательность подчиненным, поощрять их готовность воспринимать другие точки зрения;
- остерегаться играть роль оптимиста (это неминуемо заставит других сохранять позиции пессимистов).

Самостоятельная работа

1. Сформулируйте положительные и отрицательные последствия адаптации персонала.
2. Оцените возможное соотношение активной и пассивной адаптации персонала организации.

3. В какой мере можно использовать программу адаптации Microsoft в российских организациях?
4. В чем состоит системный подход к составлению должностных инструкций и положений о структурных подразделениях?
5. Сформулируйте цель и задачи составления должностных инструкций.
6. Приведите примеры удачного сочетания профессиональной и внутриорганизационной (внутриотраслевой) карьеры. Оцените достоинства и недостатки этих видов карьеры.
7. Разработайте схему анализа деловой карьеры с применением метода социологического воображения.
8. Сформулируйте свою точку зрения на успешность карьеры. Можно ли обойтись без преодоления трудностей?
9. Разработайте примерный план работы с резервом кадров для конкретной организации.
10. Как вы относитесь к тому, что при создании резерва кадров заранее предполагается, что не все «резервисты» получат продвижение?
11. Проведите анализ показателей эффективности работы с резервом.
12. На основании требований Трудового Кодекса РФ разработайте перечень необходимых мер и ограничений для управления персоналом в ситуациях перемен.
13. Разработайте план вхождения в должность руководителя на первые 100 дней. Определите самые важные действия руководителя.
14. На основании Трудового Кодекса РФ, а также теорем кар и наград сформулируйте основы системы мотивации сотрудников и управления дисциплиной труда.
15. Как вы относитесь к понятию «конструктивный конфликт»?

Словарь

Адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Внутриорганизационная карьера — последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяется еще и такой тип, как центростремительная карьера — движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

Вступление руководителя в должность — система последовательных взаимосвязанных этапов деятельности руководителя, имеющих определенные целевые назначения и временные границы.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

Конфликт — отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит, нужно ими управлять.

Кризис — перелом, тяжелое переходное состояние.

Метод развития социологического воображения, разработанный Р. Миллсом, позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами.

Организационная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий.

Планирование карьеры решает следующие задачи: обеспечение реальной связи между возможностями индивидуума и его стремлением к повышению профессионализма, к самоутверждению, к изменению социального статуса; развитие организационной и социальной структур организации.

Профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Профессиональная карьера — становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Может реализовываться на различных предприятиях.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Резерв руководящих кадров — группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Трудовая карьера — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или на социальной лестнице рабочих мест.

Глава 5. Оценка и аттестация персонала

Цели оценки и аттестации персонала. Принципы оценки персонала. Современные методы оценки персонала: анализ документов, анализ биографических фактов, собеседование, анкетирование, экспертная оценка, наблюдение, метод 360 градусов, оценка результатов работы. Внедрение системы оценки в организации. Аттестация персонала. Правила увольнения персонала.

Вы будете изучать:

- цели, задачи и критерии оценки персонала;
- методы и процедуры оценки руководителей и специалистов;
- подготовку характеристик и метод делового портрета;
- цель и задачи аттестации персонала;
- порядок проведения аттестации;
- правила увольнения персонала.

Цели:

- изучить методы оценки персонала;
- изучить процедуры оценки и аттестации персонала;
- научиться разрабатывать методику оценки работников;
- принимать решения по результатам оценки и аттестации.

После изучения главы вы сможете:

- подобрать эффективные методы оценки персонала;
- организовать проведение оценки персонала;
- организовать систему аттестации персонала;
- разработать рекомендации по работе с увольняемыми работниками.

5.1. Деловая оценка работников

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе, деловой оценкой работников.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, оценить деловые

и личные качества человека при подборе директора предприятия, главных специалистов — несравненно более сложная задача, чем, например, при подборе рабочих для освоения профессий, даже требующих квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда. Поэтому оценка персонала как вид работ в составе управления персоналом касается прежде всего руководителей, специалистов и служащих.

При оценке персонала очень важно наладить обратную связь. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствует ли этой оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства.

Оценка персонала осуществляется непрерывно, однако наиболее важной ее формой является аттестация, проводящаяся периодически. По результатам аттестации принимаются решения в отношении каждого аттестуемого.

Специалисты в области менеджмента обязаны разбираться в принципах и методах оценки и аттестации персонала.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

Задачи оценки:

- оценка потенциальных возможностей работника;
- оценка профессиональной компетенции;
- оценка возможностей реализации потенций;
- оценка соответствия процесса выполнения работы запроектированному процессу;
- оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям;
- стимулирование работника.

Решение задач оценки позволяет:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;

- стимулировать трудовую деятельность за счет более тесной увязки оплаты труда с результатами;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность трудом и др.

На результатах оценки кадров базируются:

- подбор кадров:
  - оценка личных качеств претендентов;
  - оценка квалификации претендентов;
- определение степени соответствия занимаемой должности:
  - аттестация работников;
  - анализ рациональности расстановки кадров;
  - оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;
  - оценка после стажировки, испытательного срока;
- улучшение использования кадров:
  - определение степени загрузки работников, использование кадров в соответствии с квалификацией;
  - совершенствование организации управленческого труда;
- выяснение вклада работников в результаты организации:
  - поощрение работников;
  - установление мер взыскания;
- продвижение работников, необходимость повышения квалификации:
  - прогнозирование продвижения работников по службе;
  - формирование резерва на выдвижение;
  - отбор работников для выполнения ответственных заданий;
  - необходимость повышения квалификации и ее направленность;
  - разработка программ повышения квалификации для работников управления;
  - оценка эффективности обучения и повышения квалификации;
- улучшение структуры аппарата управления:
  - обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;
  - проверка нормативов численности;
  - обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;
  - разработка и уточнение должностных инструкций;

- совершенствование управления:
  - совершенствование стиля и методов управления;
  - повышение ответственности работников;
  - укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

Деловая оценка должна соответствовать таким требованиям, как:

- объективность — достаточно полная система показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на его протяжении;
- оперативность — своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- гласность — широкое ознакомление работников с порядком и методами оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм — участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- результативность — обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- механизация и автоматизация процедуры оценки.

5.2. Методы и процедуры оценки

В процессе оценки кадров решаются три задачи:

- определяется содержание оценки;
- разрабатывается методика оценки;
- создается процедура оценки.

При решении перечисленных задач важно определить, *что оценивать*, *как оценивать* и *по какому сценарию*. В первом случае необходимо решить, должны ли оцениваться личные качества работника, или его труд, или результаты труда; оценивать ли эти показатели отдельно или в системе; должны ли показатели быть общими для всех групп оцениваемых или дифференцированными (следует учесть, что в последнем случае показатели будут несопоставимыми).

Для решения проблем оценки создается методика, которая включает:

- выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведение;

- алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой информации;
- обоснование нормативных значений показателей;
- агрегирование информации и построение индексов.

Методы оценки должны позволять:

- выявить элементы, составляющие содержание оценки (методы сбора и обработки);
- измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.

Процедура оценки решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств и оформлении результатов.

Оценка работников по результатам труда

Труд совокупного работника — руководителя, специалиста, служащего — оценить гораздо сложнее, чем труд рабочего-сдельщика. При этом оценивается производительность и эффективность труда. Оценка опирается на гипотезу о связи уровня образования и подготовки с качеством управленческого труда. Наиболее распространен метод, основанный на соизмерении затрат времени и результатов деятельности.

Задачи оценки руководителей и специалистов по результатам труда:

- выявить соответствие работника занимаемой должности;
- определить трудовой вклад в коллективный результат с целью увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада;
- повысить индивидуальную отдачу от работников, обеспечить ориентацию на конечный результат (или перспективу развития) с точки зрения цели или миссии организации.

Проблема оценки производительности труда (которая зависит не только от применения научно обоснованных приемов труда и использования современных инструментов и техники) особенно остро была обозначена Ф. Тейлором. Он поставил вопрос о нежелании рабочих работать производительно, о «работе с прохладцей», получившей название «рестрикционизм». Оказывается, эта проблема актуальна и для современных организаций, где работа зачастую имитируется. Имитировать работу может как автослесарь, так и чиновник или преподаватель. В любом случае нужна такая оценка, которая отражала бы специфику характера и содержания труда работника.

Имитация работы — малозаметный, но почти неизлечимый недуг большинства современных компаний, от монополистических гигантов до небольших предприятий, где и сотрудников-то кот наплакал.

Что такое имитация работы? Дать ответ на этот вопрос сложно, ведь она многообразна и трудноуловима: от попытки выдать ничтожную работу за великое свершение до искажения результатов деятельности предприятия со стороны топ-менеджера... Можно выделить как минимум три вида имитации.

Один из них действительно является результатом недостатка мотивации и, возможно, неправильного подбора сотрудников, которым просто не хочется работать (именно этот вид и можно условно назвать *«имитация от лени»*).

Другой вид имитации специфичен для России, прежде всего для больших компаний (особенно государственных или полугосударственных). Российский сотрудник часто полагает, что работа должна быть источником всякого рода «дополнительных удовольствий». Если это ожидание удается реализовать, то выполнение основных обязанностей становится лишь помехой для получения «главного удовольствия».

Кроме того, в крупных компаниях сотрудники часто принимаются на должности, которые просто не нужны или не очень нужны для реальной работы организации... Выясняется, что ваш собственный должностной функционал не определен или недостаточен для полной нагрузки, а переключиться на что-нибудь другое не позволяет жесткая бюрократическая структура компании.

Препятствием, которое окончательно ставит крест на всех ваших робких попытках включиться в настоящую работу, может оказаться окружающая вас «корпоративная культура»... Работу можно изображать только тогда, когда она плохо спланирована. Если же перед сотрудником поставлены конкретные количественные задачи и указаны сроки, то имитировать становится гораздо сложнее.

...Любой количественный показатель, если от него зависит компенсация или карьерное продвижение сотрудника, сразу начинает искажаться самим сотрудником.

Поставленная проблема оказывается почти философской, ведь, в сущности, любое формализованное измерение результатов человеческого труда представляет собой искажение реальности. Еще Нортон и Каплан показали, что оценка деятельности как отдельного сотрудника, так и всей организации в целом по результату (например, финансовому) всегда отстает от настоящего, показывая скорее положение в недавнем прошлом. Такая оценка будет фактически основана на прошлых, а не на актуальных достижениях... По-настоящему объективная оценка должна учитывать не только результат, но и сам процесс, то есть тот способ, которым этот результат был получен.

В результате выходит так, что единственный эффективный способ борьбы с имитацией — это изменение корпоративной культуры компании, ее переориентация на измерение значимых процессов (обучение, удовлетворенность клиентов), а не достижение «результата любой ценой». Для этого требуется смена основной парадигмы бизнеса, поэтому трудно сказать, когда такие обучающие организации появятся в России.

Пока же многие компании возлагают основную надежду в борьбе с имитацией на создание «корпоративного ГУЛАГа». На сайтах компаний, производящих охранные системы, то и дело можно увидеть различные предложения пакетов программного обеспечения, позволяющих учитывать время прихода и ухода сотрудника, количество выходов в туалет, перекуров, обеденных перерывов и прочее. Тут же сложные системы отчетности по использованию рабочего времени (причем на заполнение всех форм у сотрудников уходит до 20 % самого рабочего времени), и в довершение всего — аппаратные средства.

Оценка труда специалистов

- Оценка результатов основной деятельности (выполнение прямых обязанностей) связана с производительностью, сложностью и качеством труда.
- Оценка деятельности, сопутствующей основной, связана с повышением квалификации, творческой и общественной активностью.
- Оценка поведения работника в коллективе связана с его авторитетом, влиянием на морально-психологический климат коллектива, характером и т. п.

Оценка труда руководителя

- Оценка результатов работы подчиненного коллектива с помощью системы количественных и качественных показателей, характеризующих выполнение заданий по объему, номенклатуре, качеству продукции, срокам выполнения работ, производительности труда и др.
- Оценка выполнения функций по руководству коллективом: планирование работы подразделения; подбор, расстановка и подготовка кадров; организации продуктивной деятельности работников; контроль и оценка деятельности подчиненных; стимулирование их творческой активности.

Для оценки нужно разработать профессионально-квалификационные модели, основанные на тарифно-квалификационных справочниках и профессиограммах. Технологии проведения оценки основываются на различных методах.

Одним из распространенных методов оценки кадров при аттестации является **метод стандартных оценок**. Руководитель оценивает отдельные элементы работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. На каждого сотрудника заполняется специальный бланк.

Метод не требует специальной подготовки от руководителя, проводящего оценку. Основная ответственность ложится на специалистов, разрабатывающих систему показателей, подлежащих оценке.

В результате обеспечивается единый подход к оценке всех сотрудников. Однако именно это обстоятельство может быть и недостатком, так как стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника. Кроме того, оценку проводит один человек — руководитель, что предполагает высокую степень субъективности оценки, связанную с влиянием личных взаимоотношений с подчиненными. Чтобы избежать указанных недостатков, форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом кадровой службы, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем. Заполненная форма утверждается руководителем, при этом он может внести в нее свои коррективы. С целью обеспечения единообразия оценки необходимо, чтобы ею занимался один и тот же специалист. Привлечение сторонних специалистов существенно удорожает использование этого метода.

Не менее распространенным методом оценки сотрудников является **сравнение**. Руководитель сравнивает результаты работы одного сотрудника своего подразделения с результатами других. Затем производится ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. После ранжирования выделяются группы сотрудников, например 10 % лучших, 10 % худших и т. д.

Сравнительный метод очень прост, но односторонен и приблизителен. Кроме того, сравнение сотрудников — достаточно жесткая форма оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды и недоверие к руководителю.

Пользуется популярностью и применяется как дополнительный к традиционным методам оценки **метод управления посредством установки целей** (Management by Objectives, MBO). Сотрудник и его руководитель совместно определяют ключевые цели сотрудника на определенный период (год или полгода). Целей должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. *Цели должны быть*:

- конкретными, то есть предметными и специфическими;
- измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50 %);
- значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;

- ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

Специалисты по управлению персоналом отмечают, что участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Многие компании используют MBO, чтобы определять величину переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Основной недостаток метода заключается в том, что оценивается только степень выполнения сотрудником ключевых задач. Узость оцениваемых качеств ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т. д.

Нетрадиционные подходы к оценке персонала

Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, традиционны для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных организациях, действующих в достаточно стабильной внешней среде. В то же время они:

- сфокусированы на отдельном работнике, не учитывают его роль в организации и вклад в конечный результат;
- основываются только на оценке руководителя;
- ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Многие организации ищут новые подходы к оценке персонала, в большей степени соответствующие реалиям сегодняшнего дня. В развитии нетрадиционных методов выделяется несколько направлений. Во-первых, такие методы аттестации рассматривают в качестве основной единицы первичную группу (подразделение, бригаду, временный коллектив), делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Такая оценка может проводиться по завершении проекта, а не только через определенные периоды времени. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы может производиться с учетом результатов всей организации. В-третьих, оценивается не только (и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Решение о повышении заработной платы возможно на основании оценки степени овладения новыми специальностями и методами работы.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться довольно недавно. Однако некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала компаний. К числу таких методов относится 360-градусная аттестация.

При **360-градусной аттестации** сотрудник оценивается руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки; каждая категория заполняет особую форму; аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т. д.), однако суть метода четко отражена в его названии, а именно получение всесторонней оценки сотрудника. Такой метод аттестации давно и успешно применялся в НПО «Взлет».

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, но их использование может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава и неоднородность сотрудников, оценивающих аттестуемого, может привести к смещению оценки в зависимости от состава оценивающих и стать причиной ряда конфликтов. Оценка, данная сотрудниками, может расходиться с миссией и стратегией организации. Поэтому новые методы аттестации должны быть понятны всем сотрудникам организации.

Психологические методы оценки являются разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных качеств у сотрудника, его потенциал. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки при условии привлечения высокопрофессиональных психологов, что сопряжено с дополнительными затратами. В современных организациях эти методы используются в основном для выявления сотрудников с лидерским потенциалом — будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы и подразделения по оценке потенциала (Assessment Center) своих сотрудников с помощью психологических методов.

5.3. Аттестация персонала

Комплексной методикой оценки деятельности работников является аттестация.

Аттестация — определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции).

При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов:

- законность;
- равное право граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
- профессионализм и компетентность;
- гласность;
- экономическая, социальная и правовая защищенность;
- ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Квалификационный уровень работника следует оценивать комплексно с учетом специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

Основные задачи аттестации работников:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также о переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить очередной (регулярный) и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

- разработка и утверждение графиков проведения аттестации;
- определение и утверждение состава аттестационных комиссий;
- подготовка необходимых документов на аттестуемых работников;
- утверждение состава экспертных групп (при необходимости).

Проведение аттестации работников включает:

- оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификации выполняемой им работы (предъявляемым к работнику требованиям);
- оформление результатов аттестации;
- ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
- разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Как правило, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем предприятия по согласованию с комитетом профсоюза и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

В график вносятся: наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый; его фамилия, инициалы и должность; дата проведения аттестации и дата сдачи представлений в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к аттестации руководитель предприятия издает приказ, в котором определяются сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

Аттестационная комиссия утверждается в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководитель предприятия, его заместители, руководители функциональных структурных подразделений, представители профсоюза и кадровых служб, высококвалифицированные специалисты.

Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации на каждого работника, подлежащего аттестации, представляется служебная характеристика-отзыв (представление), которая подготавливается его непосредственным руководителем. Данный документ должен содержать всесторонний анализ и оценку личности работника, включая его профессиональные качества, индивидуальные способности, а также результаты работы за предшествующий период.

При последующих аттестациях в комиссию представляется также аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами.

Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый. Аттестационная комиссия проводит беседу с аттестуемым на основе рассмотрения представленных материалов, в ходе которой выясняются возникающие спорные или неясные вопросы, необходимая дополнительная информация, а также соображения аттестуемого работника и его планы в части совершенствования своей трудовой деятельности и улучшения результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании заслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения с оценкой работы аттестуемого, которая отражена в характеристике-отзыве. В ходе заседания аттестационной комиссии ведется протокол.

При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

- ❑ соответствует занимаемой должности;
- ❑ соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- ❑ не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает также рекомендации по повышению в должности, изменению должностного оклада, поощрению за достигнутые работником успехи, включению в резерв на выдвижение, увольнению.

Оценка деятельности аттестуемого работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее 1/3 членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый работник в голосовании не участвует. Голосование проводится, как правило, в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем,

секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика-отзыв на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

В процессе аттестации учитывается, что для руководителей и специалистов кроме специальной подготовки необходимы общекультурная и мировоззренческая подготовка, которые формируют *профессиональную культуру специалиста*. Профессиональная культура позволяет овладеть методологией решения задач, а не просто набором конкретных методик.

Для оценки качеств специалистов и руководителей, а главное — для самооценки применяются различные методы.

Методы анализа биографий

Метод делового портрета, разработанный в 1972 г. В. К. Тарасовым, используется в персонал-менеджменте для формализованной объективной оценки и аттестации специалистов и руководителей. Деловой портрет состоит из 16 фраз, составленных с помощью компьютера. Эксперты отбирают по одной из шести фраз, соответствующих каждому из 80 признаков, используемых для аттестации работника. Портрет должен создавать в воображении читающего живой образ конкретного человека, чтобы возникло ощущение знакомства с ним. Очевидность портрета должна показывать, а не доказывать сильные и слабые стороны работника, объяснять возможное его поведение и провоцировать конкретные управленческие решения.

Метод делового портрета существенно дополняется *биографическим методом*. Исследуются течение всей жизни человека, ее внутренняя динамика и «встроенность» в социум, субъективное управление и приобретенный опыт. Биографическое исследование должно охватывать жизнь индивида в целом, учитывать взаимосвязь индивидуальной истории жизни и истории общества, осмысливать интерпретационную активность исследуемых. Биографическое исследование предполагает, что все события в жизни индивида не являются ни чисто случайными, ни результатом воплощения субъективных замыслов. Правила личностной активности не осознаются в отдельных действиях, сфера их влияния — жизнь в целом.

> В исследовании Р. Тернера была поставлена задача: сравнить публичные биографии руководящих работников фирм, дающие представление о различных способах сделать карьеру — посредством покровительства или же соревнования. Изучались «рекламные» биографии в популярных журналах.

Специальные запросы посылались в ведущие американские и английские фирмы. Биографии анализировались по 10 тематическим рубрикам — дата и место рождения, происхождение, образование, профессиональный путь, общественная деятельность, профессиональные и связанные с ними качества, вознаграждения, личные качества, проведение досуга и местожительство. Контент-анализу были подвергнуты перечни наград и других поощрений, призванных создать впечатление о преуспевающей личности, о «культуре» продвижения в карьере.

Анализу автобиографий или описаний жизни в хронологическом порядке большое внимание уделяют специалисты по персоналу в Германии. Считается, что автобиография — это документ, наиболее пригодный для достаточно быстрого анализа профессионально-личностного развития и становления кандидата на должность. Большинство специалистов склоняются к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции: имя, фамилия; место жительства; дата и место рождения; семейное положение; школьное образование (с результатами экзаменов); профессиональное образование (с результатами экзаменов); работа по профессии; профессиональный опыт и профессиональные способности; повышение квалификации; знание языков.

Характеристика

Основным документом, дающим представление об аттестуемом, является **характеристика**. Она содержит описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого. В тексте характеристики указываются: Ф. И. О., год рождения, образование, занимаемая должность, структурное подразделение, стаж работы на предприятии, деловые качества, отношение к работе, профессиональный рост, наличие правительственных наград и поощрений, целевое назначение характеристики.

В характеристике содержатся сведения:

- о том, как аттестуемый сотрудник справляется с обязанностями, возложенными на него должностной инструкцией;
- о степени его подготовленности к выполнению обязанностей по занимаемой должности;
- о наличии способности и склонности к руководящей, инженерно-технической, научной работе;
- об умении планировать и контролировать свою работу и работу подчиненных;
- о том, выполняет ли аттестуемый сотрудник задания в установленные сроки;

- о качестве выполненных работ, степени самостоятельности при их выполнении;
- об инициативности, использовании передовых методов труда, о наличии элементов творчества, личном вкладе в развитие науки и техники, знании достижений зарубежной науки и техники, производства;
- о повышении профессиональной квалификации.

В характеристике на руководителя отражаются его организаторские способности и умение работать с людьми, состояние дисциплины в возглавляемом коллективе, объем, сложность и качество выполняемых работ, а также конечные результаты труда.

При оценке личных качеств необходимо отметить основные черты характера; наличие авторитета в коллективе; оперативность и аккуратность в решении вопросов; вежливость и тактичность в обращении с начальниками, подчиненными, равными по должности; дисциплинированность; индивидуальные склонности и привычки; отношение к критике, самокритичность; состояние здоровья и т. д.

В характеристике отражаются и недостатки, недоработки, которые необходимо устранить. Отмечается степень выполнения рекомендаций по результатам прошлой аттестации. В заключение даются обоснованные конкретные предложения.

В некоторых случаях только по результатам аттестации можно законно уволить работника.

5.4. Увольнение персонала

Прекращение трудового договора и увольнение работника из организации осуществляются в соответствии с трудовым законодательством (гл. 13 ТК РФ).

Основаниями прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
2) истечение срока трудового договора (п. 2 ст. 58 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения (ст. 79 ТК РФ);
3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81 ТК РФ);

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность) (ст. 77 ТК РФ);
6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (ст. 75 ТК РФ);
7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (ч. 4 ст. 74 ТК РФ);
8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (ч. 3 и 4 ст. 73 ТК РФ);
9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (ч.1 ст. 72.1 ТК РФ)
10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК РФ);
11) нарушение установленных Трудовым кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84 ТК РФ).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Увольнение работника может быть связано со всеми этапами и элементами процесса управления персоналом: профессиональным подбором и отбором; профессиональной адаптацией; стимулированием и мотивацией; организационной культурой; характером, содержанием и условиями труда; оценкой и аттестацией работников. Однако с увольнением работника проблемы организации не заканчиваются.

Увольнение сотрудника нередко приносит компании массу проблем уже после того, как за ним захлопнется дверь офиса. Кто-то «сливает» компромат, кто-то норовит восстановиться, кто-то в отместку уносит с собой

файлы с конфиденциальными документами. А раз так, нужно применять превентивные меры.

«Если расставание происходит по причинам профессиональной, психологической несовместимости или несогласия сотрудника со стратегией развития компании, выбранной руководителем, то обычно такого рода увольнения влекут за собой весьма неприятные последствия, — уверена директор по развитию бизнеса агентства по подбору персонала APL GROUP Светлана Дюжинова. — Это могут быть негативные изменения психологического климата в компании, уход других сотрудников по собственному желанию, а также материальные и моральные затраты, связанные с заменой людей, распространением негативной информации о работодателе и разглашением конфиденциальной информации на рынке».

Но вот, несмотря на все старания, бывший подчиненный, имевший доступ к коммерческим тайнам, оказался в конкурирующей компании. Да, он подписывал документ «о неразглашении». Но будет ли он его добросовестно соблюдать? Проверить это сложно. Равно как и доказать в случае судебного разбирательства, что разглашение коммерческой тайны нанесло ущерб вашему предприятию.

«Обезопасить компанию от подвохов, которые могут устроить увольняемые сотрудники, почти невозможно, — признает директор департамента управленческого и кадрового консультирования компании "Адвансер" Оксана Свергун. — Если человек хочет подставить работодателю подножку, он это обязательно сделает. Он может обратиться в Трудовую инспекцию и заявить, что ему платили зарплату "в конверте", и в компанию придут с проверками. И уж какие-нибудь недочеты обнаружат обязательно, например в документообороте. Если увольняемый сотрудник чувствует себя "униженным и оскорбленным", он вполне может вовлечь бывшего работодателя в трудовые споры и спровоцировать судебное разбирательство. И зная об этом, сотрудники подчас шантажируют прежних нанимателей».

Вескими основаниями для увольнения могут быть нарушения трудовой дисциплины, сокращение штата, закрытие предприятия и другие организационные изменения. «Но даже попрание дисциплины как основание для увольнения работник может оспорить и, в конечном счете, повернуть ситуацию с выгодой для себя, опротестовав законность увольнения, — подчеркивает Оксана Свергун. — И если есть хоть малейшая зацепка, суд обычно старается вынести решение в пользу физического лица. А это значит, что сотрудника могут восстановить на прежнем месте работы». Работодателю же придется оплатить ему издержки, связанные с вынужденным простоем, то есть выплатить зарплату за весь период, который работник не работал. «Судебные разбирательства по трудовым спорам могут продолжаться месяцами, а порой и годами, поэтому для работодателя это значительные потери», — напоминает Оксана Свергун. Бывает, что компанию «приговаривают» к возмещению сотруднику морального ущерба и судебных расходов, к примеру, на адвоката.

Предупреждение и смягчение негативных последствий увольнения для работника и организации зависит, как уже было сказано, от работы с персоналом в организации. При этом рекомендуется следующее.

- Между организацией и сотрудником с самого начала должно быть четкое понимание того, что именно он должен делать, какую ответственность он несет, каких результатов ждет от него работодатель.
- Функционал работника по возможности должен быть расписан подробно, во всех деталях.
- В каждой компании и в каждом случае должна быть продумана схема увольнения, проведена подготовительная работа с сотрудниками, просчитаны и минимизированы последствия увольнений.
- Уже на стадии приема на работу можно спрогнозировать поведение человека: кто склонен откровенничать не к месту, а кто — нет.
- В целях обеспечения безопасности, доступа к секретной информации не должно быть у большого числа сотрудников.
- В трудовом договоре должно быть четко прописано, какая информация не подлежит огласке после прекращения трудовых отношений с сотрудником.
- Необходимо установить правило: если сотрудник увольняется из компании, он должен сдать все источники конфиденциальной информации, бывшие в его распоряжении, — документы, чертежи, опытные образцы, компьютерные программы и т. д.
- Эксперты рекомендуют также проверить, не было ли в отделе, где работал сотрудник, пропаж документов с важными коммерческими данными, а также ключей от сейфов;
- Рекомендуется поставить партнеров, клиентов, персонал фирмы в известность о том, что работник уволен, причем сделать это таким образом, чтобы не навредить уволенному сотруднику.
- Если новый работодатель уволенного сотрудника станет наводить справки, следует говорить правду.

Поведение сотрудника в ситуации увольнения зависит:

- от того, по чему увольнение — фактор стресса — «бьет»: по самооценке, планам на будущее, карьере, материальному благополучию и т. д.;
- от того, успел ли человек подготовиться к увольнению, выработать способы компенсации;
- от типа психологического контроля: при внешнем типе человек ищет причины происходящего с ним во внешних обстоятельствах,

при внутреннем — происходящее интерпретируется как зависящее в первую очередь от действий самого человека.

В ситуации увольнения часто встречаются *неконструктивные реакции на стресс*:

- ❑ подавленность: стресс возникает из-за понижения самооценки;
- ❑ растерянность: увольнение влияет на планы на будущее, возможно, порождает материальные проблемы;
- ❑ обида: бывают попытки консолидировать увольняемых в борьбе за свои права, обвинить компанию в неправильном руководстве.

Неконструктивность таких реакций заключается прежде всего в том, что человек сосредоточен на негативных моментах и у него отсутствует план преодоления ситуации, дальнейших действий.

В связи с этим на этапе увольнения важно не упустить возможности поговорить с увольняемым. Каких-либо правил, предписывающих специалисту по управлению персоналом в обязательном порядке беседовать с увольняющимся, нет. Лишь в редких случаях это записано отдельным блоком в должностной инструкции. Тем не менее опытные и системно мыслящие специалисты по работе с персоналом обычно стараются не упускать такой важный информационный канал и находят время для бесед.

С помощью беседы с уволенными достигается несколько целей:

- ❑ не оставить человека наедине со своими проблемами;
- ❑ получить ценную информацию о внутренних проблемах организации;
- ❑ оставить, по возможности, благоприятное впечатление об организации.

HR-специалист и работник выступают как коллеги, и их позиции в этой беседе вполне равноправны. Участие в таком собеседовании — в своем роде «акт доброй воли», поскольку никто из двоих участников не обязан этого делать. Также это проявление некоторой заботы о дальнейшей жизни организации (по крайней мере, со стороны специалиста по персоналу). Рассматриваемая беседа — это на 85 % интервью.

Важные моменты, которые при этом стоит учесть:

- возможно некоторое сгущение красок, так как нередко присутствует частичное или тотальное недовольство организацией — ведь работник все-таки по каким-то причинам уходит;
- при таких беседах особенно важно установление хорошего контакта с собеседником. Есть две группы увольняющихся, противоположных по своему стилю поведения, что следует учитывать при установлении контакта.

Первая группа — работники, для которых такая беседа — это долгожданная возможность выговориться, «хоть напоследок сказать, что я обо всем этом думаю», поскольку «все равно уже ухожу, и терять мне больше нечего».

Вторая группа — те, что уходят, затаив недовольство в себе. Причина ухода обычно декларируется максимально нейтрально (семейные проблемы, проблемы со здоровьем, сложности с учебой и т. п.). Так как решение об уходе уже однозначно принято, представители этой группы не видят смысла «еще что-то здесь кому-то доказывать», справедливо полагая, что «теперь это уже не их проблемы», а проблемы организации и тех, кто остался в ней работать.

Однако большинство увольняющихся представляют собой скорее промежуточный тип между этими двумя крайними группами;

- в случае если оценки, высказываемые увольняющимся сотрудником, выглядят особенно «нетрадиционно» на фоне большинства остальных оценок, имеет смысл навести справки о работе сотрудника в подразделении, например, у его руководителя.

  Можно поинтересоваться, как развивалась профессиональная деятельность работника, какие отношения складывались с коллегами, как руководитель в целом расценивает уход специалиста, какие есть в этом плюсы и минусы и т. п. Такой подход позволит получить в итоге двустороннюю информацию, что облегчит выстраивание более объективной общей картины. Только нужно учесть, что оценки руководителя столь же субъективны, как и оценки увольняющегося, и у руководителя тоже могут быть свои поводы для негатива и «передергивания».

Если предпринимается такая дополнительная беседа, то особенно важно соблюдение конфиденциальности — полученная от увольняющегося либо от руководителя его подразделения информация ни в коем случае не передается ни между ними, ни третьим лицам, чтобы избежать возникновения сплетен в организации.

Если вас действительно интересует, как проходит вхождение работников в вашу организацию, какие трудности они встречают в своей работе на разных этапах, от приема и адаптации вплоть до своего увольнения, что мешало их эффективной деятельности, а что, наоборот, помогало, то массу полезной информации обо всем этом можно получить во время бесед с увольняющимися.

Беседа с увольняющимися может быть своего рода «громоотводом». То есть в процессе беседы возможно некоторое снижение негативного настроя, часто имеющегося у увольняющегося работника.

Со всеми ли увольняющимися беседовать или лишь выборочно, зависит от особенностей организации, особенностей процесса текучести кадров в организации в целом, а также в разных подразделениях, от актуальности тех или иных проблем.

Организация бесед должна быть продумана заранее. Это касается выбора времени и места беседы, стиля проведения беседы, может быть, примерной продолжительности (если по каким-то причинам заданы четкие временные рамки).

Само общение должно быть по возможности спонтанным и естественным, ведь, в конце концов, двум людям всегда есть о чем поговорить. Возможно, на начальном этапе работы имеет смысл разработать что-то вроде «типового опросника для увольняющихся», достаточно подробного, гибкого и вариативного. Такой опросник — это скорее методические материалы «для себя», а не для использования при собеседнике.

Разумеется, в завершение беседы стоит пожелать уволившемуся успешного трудоустройства, долгой и успешной работы на новом месте и обязательно поблагодарить за беседу, подчеркнуть важность высказанных собеседником мнений.

Записывать результаты беседы лучше вскоре после окончания, когда память о беседе еще свежа, но минимальный анализ уже произошел и появилось чуть отстраненное восприятие произошедшего, лишенное сильных эмоциональных тонов. Форма фиксирования результатов может быть как произвольная, так и в специально разработанном для этой цели бланке.

В зависимости от положения организации во внешней среде и выработанной стратегии руководству приходится принимать непопулярные решения по сокращению персонала. В этом случае, помимо предусмотренных трудовым законодательством мер, включаются механизмы социальной ответственности, одним из которых является аутплейсмент.

Аутплейсмент (англ. outplacement) — комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников. Планируя увольнение сотрудников, компания предлагает им с помощью кадровых агентств помочь найти работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как грамотно искать новое место, правильно составить резюме и удачно пройти собеседование.

Компания может помочь и в профессиональной переподготовке сотрудника, которого планирует сократить. Чтобы сокращенный работник ушел из компании с миром, стоит попробовать еще один рецепт: организовать специальную «информационную поддержку». Некоторые работодатели рассылают персоналу, а также клиентам и партнерам сообщения о том, что покинувший компанию сотрудник перешел на новую работу, которая даст ему больше возможностей для профессионального роста. Компания же выражает ему признательность за труд и дает сопроводительные письма.

Самостоятельная работа

1. В чем смысл и содержание оценки персонала?
2. Разработайте дерево целей оценки персонала.
3. Каково, на ваш взгляд, весовое соотношение значимости оценок личных качеств работника, его труда, результатов труда?
4. Оцените роль гипотезы о связи уровня образования и подготовки с качеством управленческого труда.
5. Приведите примеры имитации работы в вашей организации.
6. Опишите достоинства и недостатки процедуры аттестации.
7. Определите перечень работников, не подлежащих аттестации.
8. Нужно ли затрачивать усилия на работу с увольняемыми?
9. Разработайте для организации меры безопасности, связанные с действиями и поведением увольняемых работников.
10. Составьте служебную характеристику на себя по итогам практики или деятельности в организации.

Словарь

Аттестация — определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции).

Аутплейсмент (англ. outplacement) — комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников.

Методы оценки позволяют выявить элементы, составляющие содержание оценки, и измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

Процедура оценки решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств и об оформлении результатов.

Характеристика содержит описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого работника.

Глава 6. Формирование стабильного персонала

Удовлетворенность трудом и стабильность кадров. Формирование команды. Роль руководителя. Стимулирование и мотивация. Социальный пакет. Нематериальная мотивация персонала.

Вы будете изучать:

- социально-экономические показатели, характеризующие удовлетворенность профессией и трудом;
- формы движения кадров, показатели текучести кадров;
- методы стимулирования и мотивации;
- методы формирования команды;
- роль руководителя в управлении персоналом.

Цели:

- изучить факторы влияния стиля и методов руководства на удовлетворенность профессией и трудом, стабильность кадров;
- изучить факторы удовлетворенности трудом;
- получить представление о методах формирования команды.

После изучения главы вы сможете:

- проводить анализ удовлетворенности трудом и стабильности кадров на предприятии;
- разрабатывать рекомендации по повышению удовлетворенности трудом;
- анализировать эффективность деятельности руководителя;
- разрабатывать систему стимулирования и мотивации персонала.

6.1. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров

Стабильность кадров не следует путать с их постоянством. **Стабильность** предполагает постоянное повышение квалификации, служебное продвижение, систематическое обновление кадров, обеспечивает оптимальное сочетание старых опытных и молодых энергичных, способных работников. Проблема стабильности кадров изучается преимущественно с помощью социологических методов.

В общем виде проблему стабильности кадров можно рассматривать с точки зрения удовлетворенности профессией и трудом.

Удовлетворенность трудом — психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным характеристикам труда.

При этом основными факторами удовлетворенности можно считать престиж, популярность и привлекательность профессии и труда.

Престиж профессии — общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера престиж — одна из составляющих статуса социальной группы наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным, данным в соответствии с определенным установленным статусом, и приобретенным.

Популярность профессии — поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.

Привлекательность профессии и труда — степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам. В профессии может привлекать популярность, престиж, а в трудовой деятельности — заработок, характер, содержание и условия труда.

Сегодня до 40 % офисов не соответствует нормам Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ). По данным НИИ экологии человека и гигиены окружающей среды и НИИ гигиены труда, воздух в большинстве офисных помещений в 4–6 раз грязнее и в 8–10 раз токсичнее, чем за их пределами. В некоторых офисах содержание в воздухе вредных веществ в 20 раз превышает предельно допустимые концентрации.

Во многом актуальными остаются направления рационализации труда, решающие три основные задачи:

- экономическую — обеспечить наиболее эффективное использование труда и материальных ресурсов, неуклонное повышение производительности труда;
- психофизиологическую — создать благоприятные условия труда, обеспечивающие сохранение здоровья и повышение работоспособности людей;
- социальную — воспитание в процессе труда, превращение труда в жизненную потребность.

Основные направления деятельности по реализации этих задач:

- совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;

- совершенствование методов и приемов труда;
- повышение квалификации и культурного уровня работников;
- улучшение условий труда;
- совершенствование нормирования и оплаты труда, рационализация форм и методов материального и духовного стимулирования;
- укрепление трудовой дисциплины и воспитание требуемого отношения к труду.

Современное звучание эти направления деятельности получили в связи с появлением *системы международных стандартов ISO*, которые включают:

- организацию и оценку эффективности процесса управления;
- оценку соответствия организации современным требованиям;
- оценку адаптационных способностей организации при изменениях состояния рыночной среды и запросов потребителей;
- оценку профессиональной пригодности персонала;
- проведение сертификации организации;
- организацию процесса производства;
- освоение методов информационной экономики и электронной коммерции;
- оптимизацию процессов создания организационных систем.

Стандарт концентрирует внимание не только на качестве конечного продукта, но и на процессе производства, на внутренней среде организации, на качестве персонала. Текучесть кадров этому не способствует.

Под **потенциальной текучестью** понимается так или иначе выраженная неудовлетворенность работой. Считается, что на основании информации о неудовлетворенности работой можно прогнозировать фактическую текучесть кадров. Проверить данное положение можно двумя способами:

- сравнить неудовлетворенность работой и фактическую текучесть кадров, определяемую одновременно, в одних и тех же группах работников;
- проследить, как ведут себя со временем работники, в различной степени удовлетворенные работой.

Важно знать причины потенциальной текучести, поскольку управление движением кадров основано на умении руководителя не просто констатировать реальную текучесть кадров, а предвидеть и предупреждать ее.

Процесс потенциальной текучести имеет несколько стадий и реализуется в фактической (реальной) текучести.

Затруднения в реализации потенций приводят к возникновению сначала потенциальной, а затем фактической текучести. Создание необходимых условий для реализации существующих потенций может привести к превращению потенциальной текучести в другие формы мобильности и даже к стабильности кадров. Данное явление лежит в основе научного управления процессами движения кадров. Однако чтобы получить возможность управлять этими процессами, необходимо глубокое изучение не только потенциальной текучести, но и мобильности в целом.

Различают четыре формы движения кадров:

- демографическую (например, естественная убыль работников — 3–5 %);
- связанную с социальными перемещениями (рабочий заканчивает вуз и переходит работать по специальности);
- вызванную техническим прогрессом (появление новых специальностей и отмирание старых);
- текучесть кадров.

Существуют различные определения текучести кадров, причем это понятие часто смешивается с другими формами движения кадров. Приведем наиболее точное определение.

Текучесть кадров — процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

Территориальные перемещения принято называть **миграциями**, а такую форму движения кадров, в результате которой работники не только меняют место работы, но и переходят в другую социальную группу, меняют социальную принадлежность, — **социальными перемещениями**.

Процессы миграции могут быть как причиной, так и следствием движения кадров. Неразличение форм движения кадров и смешение их с миграциями и социальными перемещениями приводят к тому, что текучести кадров приписываются несвойственные ей качества: обновление коллектива; повышение квалификации и уровня образования работников; освоение новых, недостаточно заселенных, территорий и т. п.

По мнению ряда ученых, которое совпадает с мнением автора данного пособия, текучесть кадров — явление стихийное и нежелательное с точки зрения предприятия или другой социально-экономической системы.

Еще в 1932 г. Н. Г. Стремлянова утверждала: «Должно стать совершенно очевидным, что текучесть и беспрерывное рассеивание опыта рабочего является одной из основных или, вернее, самой основной

причиной потерь на рабочей силе». Потери от текучести кадров складываются из увеличения накладных расходов и уменьшения выпуска продукции предприятия. Основные потери связываются со снижением квалификации принимаемых работников. К перечисленным можно добавить потери, вызванные перерывом в работе выбывающих в результате текучести кадров, а также снижением производительности труда работников в период перед увольнением и после трудоустройства. Общие потери от текучести кадров приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Потери от текучести кадров

Вид потерь	**Причина потерь (перерыв в работе, снижение квалификации и производительности труда работников в период перехода)**
Увеличение накладных расходов	Увеличение расходов на оформление приема и увольнения работников. Увеличение расходов на обучение и переподготовку кадров. Ускорение износа и порчи инструментов и оборудования. Выполнение работ, не соответствующих квалификации работников
Недополучение продукции	Простой оборудования. Снижение качества работы. Замедление роста культурно-технического уровня работников. Снижение дисциплины труда, прогулы. Снижение рационализаторства. Прекращение повышения образовательного уровня работников

Дестабилизация кадров имеет ряд экономических и социальных последствий. Они в первую очередь связаны с тем, что даже при 100%-ной укомплектованности штатов часть работников (вновь принятых) не имеет достаточной квалификации и опыта работы. Снижается эффективность различных видов подготовки (в том числе психологической), на которые затрачиваются значительные средства и время, так как к моменту ожидаемой отдачи работник уходит из организации. Следует отметить, что для некоторых отраслей минимальный срок освоения профессии составляет 3–5 лет. В ряде случаев это означает, что подготовленный работник достается другим, возможно, конкурирующим организациям. В некоторой степени оценить период освоения профессии, специальности, должности можно, изучая личностные и профессиональные качества классных специалистов и победителей профессиональных конкурсов. Повышенная текучесть и сменяемость кадров влияют и на социально-психологический климат коллектива, сохранение и умножение его традиций. Сменяемость в размере 20 % персонала в год означает, что за 5 лет могут смениться все 100 %.

Для вычисления уровня текучести и сменяемости кадров используются соответствующие формулы.

Показатель текучести кадров:

$$\text{ТК} = (Y / N) \times 100\ \%,$$

где Y — количество работников, уволенных за год по неуважительным причинам;
N — среднесписочная численность работников.

Коэффициент полной сменяемости:

$$\text{ПС} = 100 / \text{ТК},$$

где ТК — коэффициент текучести кадров, %.

Коэффициент интенсивности текучести:

$$\text{ИТК} = \text{ТК(группы)} / \text{ТК(общий)},$$

где ТК (группы) — коэффициент текучести кадров группы, %.
ТК (общий) — коэффициент текучести кадров в организации, %.

Коэффициент стабильности кадров:

$$\text{СК} = (N_n / N) \times 100\ \%,$$

где N_n — число работников со стажем работы свыше T_n;
T_n — нормативный срок службы (3–5, в некоторых случаях 15 лет);
N — среднесписочная численность работников.

Коэффициент постоянства кадров:

$$\text{ПК} = \sum T_i / \sum T_{oi},$$

где T_i — стаж работы i-го работника в данной организации (в годах);
T_{oi} — общий трудовой стаж работы i-го работника (в годах).

Коэффициент постоянства кадров можно рассчитать иначе:

$$\text{ПК} = \sum T_i / N \times T_n,$$

где T_i — стаж работы i-го работника в данной организации (в годах);
T_n — нормативный срок службы (3–5, в некоторых случаях 15 лет);
N — среднесписочная численность работников.

Опираясь на опыт использования приведенных коэффициентов, отметим, что:

- процесс движения кадров многогранен и требует комплексного изучения и оценки;
- текучесть и стабильность кадров следует рассматривать в однородных группах и сравнивать их показатели между собой и с общими

средними показателями. В кадровом составе коллективов имеется стабильное ядро и наиболее подвижные группы работников.

Наиболее информативными, по мнению многих авторов, являются показатели, основанные на данных о стаже работы человека на конкретном предприятии, отражающие как количественную, так и качественную стороны процесса движения кадров.

Если руководство не заинтересовано в том, чтобы все должности были престижными, перспективными, с хорошими условиями труда и т. д., либо не в состоянии добиться этого, а выполнение рабочих функций требует хотя бы минимальной квалификации, неизбежны текучесть кадров и наносимый ею вред организации.

Проблема нехватки персонала сильнее всего ощущается на начальных позициях. Персонал без опыта работы требует специального обучения. В этих условиях текучесть кадров может стать настоящим бедствием: новые сотрудники покидают компанию, не успев отработать вложенные в них средства. Однако потери от текучести кадров можно снизить, считают специалисты, но лишь в том случае, если взять ее под контроль.

На должностях и рабочих местах, где нет большого функционального разнообразия, стартовые оклады новичков невысоки, а карьерный рост внутри подразделения ограничен. Сотрудники, в большинстве студенты и молодые специалисты, получив квалификацию или закончив вуз, часто увольняются, чтобы перейти на работу по специальности. Текучесть на этих позиций — нормальное явление, ведь нет таких людей, считающих своим призванием, к примеру, забивать информацию в базу данных. Но компании от этого не легче. Около трех месяцев сотрудник проходит обучение. Чтобы вернуть вложенные в него деньги, он должен отработать в компании не менее семи месяцев. Кроме того, на опытных сотрудников отдела падает двойная нагрузка из-за необходимости своевременной обработки большого объема документации и обучения новичков.

Для решения этих вопросов применяются следующие методы.

- Руководители стараются заинтересовать работников изучением документов, относящихся к основным видам деятельности организации; за стремление к универсальности повышают им зарплату.
- Наставникам устанавливаются надбавки к зарплате.
- Продумываются возможности карьерного роста.
- На вакантные должности в других подразделениях всегда рассматривают в приоритетном порядке кандидатов из внутреннего резерва, то есть сотрудников данного отдела.
- Компания по договоренности с вузами принимает на работу стажеров — студентов старших курсов; подписывает с ними договор, в котором оговариваются обязательства сторон, причем студенты

должны отработать в компании определенное время после обучения и стажировки.

- В некоторых организациях работников обязывают отработать год на необходимой для компании должности, прежде чем работник сможет претендовать на более перспективную позицию.
- Еще один фактор, который может удержать сотрудника в компании, несмотря на невысокую заработную плату, — хороший психологический климат: ощущение, что работники делают важное дело и ценны для компании, имеет огромное значение для любого специалиста.
- Важна возможность сотрудников и топ-менеджеров поддерживать прямой контакт друг с другом (так, в одной компании каждый квартал проходят завтраки лучших сотрудников центра по поддержке клиентов с исполнительным вице-президентом, отвечающим за обслуживание клиентов; выездные заседания правления компании проходят также в центре по поддержке клиентов).
- Для стабильности кадров имеет значение закрепление, удержание руководителей организации и ее подразделений.

Специалисты предупреждают, что необходимо учитывать стоимость внедрения тех или иных программ повышения стабильности кадров, то есть затраты, которые организация понесет в связи с реализацией этих программ. Кроме того, важно грамотно применять рассмотренные методы с учетом конкретных условий деятельности организации, ее возможностей, стадии развития бизнеса, региона и т. д.

6.2. Формирование команды

С удовлетворенностью профессией и трудом связаны процессы формирования команды. Такой уровень развития наблюдается в спортивных командах суперкласса, оркестрах, танцевальных коллективах и пока слишком редко встречается в других видах организаций. Обычно основной упор в менеджменте делается на подготовку руководителя, и это оправдывает себя. Стратегическое управление ориентировано на высшее руководство. Вместе с тем огромный потенциал заложен в командном управлении, когда каждый член команды работает с максимальной отдачей. Равнозначный творческий потенциал всех участников еще не гарантирует, что вместе они смогут работать слаженно и продуктивно. Команда складывается по иным законам. Чтобы проявился синергетический эффект, на первое место выступает совместимость членов организации: таланты одного должны дополняться, а не дублироваться и тем

более не затеняться способностями другого, третьего, четвертого и т. д. На пути формирования команды наиболее ярко могут открыться возможности управления человеческими ресурсами.

Психологи выделили *пять групп человеческих способностей*:

- аналитические (преобладает функция интеллекта, или IQ);
- творческие (связанные в первую очередь с воображением);
- практические (ими обладают люди с развитым вниманием);
- координационные (ими наделены индивидуумы с хорошей памятью);
- коммуникативные (человеком правят чувства и интуиция).

Каждый человек, в полной мере обладая интеллектом, воображением, памятью, вниманием и т. д., в качестве ведущей имеет только одну психическую функцию. Она-то и определяет в конечном итоге, какие способности мы проявляем в первую очередь. В идеале самым слаженным будет тот коллектив, в котором присутствуют люди со всеми перечисленными способностями.

Команда — группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Если люди работают вместе, они могут выполнить работу, которая превосходит по объему либо радикально отличается по качеству от работы отдельно трудящихся индивидуумов. Это согласуется с понятием системы и ее свойством эмерджентности.

Командному способу организации деятельности присущи:

- согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;
- формирование направленности на общую и ясную цель;
- распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;
- обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;
- обеспечение совместной выработки решений;
- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- генерация новых идей и способов решения проблем;
- развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями;
- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

Таким образом, **командообразование** — это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.

Существование команды связано с понятием стабильности персонала. Люди, входящие в команду, сменяются, а потенциал команды сохраняется и даже возрастает. Если этого не происходит, то команда пропадает. Наиболее наглядно это проявляется в шоу-бизнесе: распад групп «Битлз», «Куин» (Queen) и др. Не всегда замена членов команды обеспечивает установившийся стандарт качества.

В теоретическом и практическом плане проблемы командообразования решает тимбилдинг.

Тимбилдинг (англ. teambuilding) — создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

Правильное распределение ролей — главное условие нормального существования любой команды. В ней, например, обязательно должен быть *оригинал* — человек, обладающий незаурядным воображением, умеющий выдвигать идеи, отличные от общепринятых, глядеть на проблему нестандартно. Только такие люди и могут выступать генераторами всего нового.

Найти их непросто. При стандартном собеседовании оригиналы отсеиваются: их подходы не вписываются в общепринятые рамки. Но если в качестве теста предложить им решить стандартную задачу десятью способами, они немедленно предложат двадцать.

Оригинал — это человек «да». Для него допустима любая идея и позиция, он способен увидеть то, что ускользает от взора людей правильных, собранных и специально адаптированных. Другим членам команды на «да» такого человека лучше не полагаться. В общении с оригиналами надо быть готовым к определенным издержкам. Трудно ожидать, что такие люди будут соблюдать дисциплину, решать заданную задачу к конкретному сроку. Правоту оригинала может подтвердить другой сотрудник — аналитик, а сдерживающим барьером для него должен стать скептик. На одного оригинала и одного скептика в коллективе может быть сотня аналитиков.

Скептик — человек «нет». Его роль заключается в том, чтобы не давать коллективу совершать слишком рискованные шаги. Он критичен, с ним

трудно спорить. Но руководитель должен прислушиваться к критике и делать свое дело.

Аналитик отличается объективной оценкой происходящего, точным, в срок, выполнением поставленных задач, анализом положительных и отрицательных моментов текущей работы. Такие люди востребованны, потому что ко всему относятся серьезно и без лишних эмоций. Они могут проанализировать любую, сколь угодно сложную проблему, описав все ее плюсы и минусы. Они способны к анализу даже в условиях минимума информации. Однако аналитики не способны самостоятельно генерировать новые идеи. Сотрудники считают их людьми недушевными, но ценят за объективность.

Большое число аналитиков свидетельствует о застое. Чтобы его преодолеть, нужны практики.

Практик способен понять суть дела при минимальном объяснении. Он внимательнее остальных относится к реальности и способен самые фантастические идеи адаптировать к конкретным жизненным ситуациям. Практики мобильны, хорошо адаптируются, но объяснить выбор своего решения могут не всегда.

Координатор отчасти обладает качествами уже названных членов команды и при этом способен быть в курсе всего происходящего. Он видит ситуацию целиком. Может быть хорошим посредником между руководителем и коллективом.

Добрый малый не отличается целеустремленностью и работоспособностью. Его не ценят руководители, но он незаменим для формирования и поддержания комфортного морально-психологического климата в коллективе.

И аналитик, и практик, и координатор способны руководить командой. Руководитель должен быть лидером, уметь оценивать состояние команды и подбирать нужных людей.

6.3. Роль руководителя в организации

Спор о том, кому быть руководителем: «управляющему» или «производственнику» — тянется давно и не имеет однозначного решения. Специфические условия социально-экономических и культурных изменений в обществе существенно повышают роль личности руководителей. Профессиональная культура современного специалиста и руководителя должна способствовать выработке нового мышления.

Только руководитель в состоянии применить достижения науки управления к конкретным ситуациям и условиям, дополнить системный подход к управлению ситуационным, при котором пригодность различ-

ных методов управления определяется ситуацией. Не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом является тот, который более всего соответствует данной ситуации. Новые мышление и стиль поведения необходимы руководителям для понимания изменений, происходящих в обществе, и выработки правильной стратегии действий. Однако такое мышление формируется не на основе проб и ошибок, а в ходе обучения и специальной подготовки, которые требуют управленческой специализации в уже существующих и вводимых специальностях.

Новое мышление требуется руководителям для овладения экономическими и социально-психологическими методами управления взамен безвозвратно уходящих административных методов. Но проявление этого мышления в значительной степени зависит от мотивации руководителя.

Проведенные исследования устремленности менеджеров к успеху в бизнесе дали возможность охарактеризовать такой показатель, как мотивация достижения.

Мотивация достижения — это стремление менеджера превзойти уже достигнутый уровень эффективности организаторской деятельности, соревнование с самим собой и с другими. Она проявляется как тенденция к улучшению результатов, к переживанию успехов любой значимой или незначимой ситуации, стремление успешно выйти из нее. Мотивация достижения связана с уровнем притязаний: после успеха уровень притязаний повышается, а после неудачи в лучшем случае остается на прежнем уровне.

Высокий уровень мотивации характеризуется высокой активностью, проявлением самостоятельности, склонностью к риску, высокой степенью ответственности. Такие руководители уверены в своих возможностях, в успехе, в правильности своих действий. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка такого человека повышается.

Средний уровень мотивации (достижения) говорит о том, что руководители предпочитают иметь четкие, не очень трудные цели. При выполнении какой-либо работы они не стремятся сделать ее лучше, чем раньше. Обычно у них нет сильного увлечения работой. Такие руководители спокойно переносят неудачи и вполне довольны небольшим успехом.

Низкий уровень мотивации (достижения) присущ руководителям, которые стараются скорее избежать неудач, нежели достичь успеха. Активность, самостоятельность в принятии решений им несвойственны, поэтому предпринимательство для таких руководителей — довольно сложная задача.

Психологи хорошо знают о теории трудовой мотивации Аткинсона. Согласно данной теории, в деятельности человека присутствуют два основных мотива — мотив достижения и мотив избегания неудач. В зависимости от человека и деятельности, которой он в настоящий момент занят, тот или иной мотив может преобладать. Каждый из этих мотивов не является ни «плохим», ни «хорошим», все зависит от конкретной ситуации. Так, например, управленец, стремящийся избегнуть неудач, никогда не совершит «прорыва», он предпочтет трижды перестраховаться и не совершать «резких движений». Но если стратегическая задача — сохранение статус-кво, то амбициозный, ориентированный на успех руководитель может стать могильщиком проекта. Точно так же человек обычно не реагирует одинаково во всех случаях. Как правило, тот или иной тип мотивации проявляется в виде общей тенденции, сильно зависящей от конкретных условий. В знакомых видах деятельности люди, как правило, более стремятся к успеху, при новых, незнакомых задачах обычно вначале стараются избежать неудач. В крайне патологическом виде могут иметь место и «застревания». Так появляются типы «как бы чего не вышло», предпочитающие во всем отсутствие движения любым переменам, и лихие командиры, ходящие на танки в конном строю с криком «мы победим!». Впрочем, успешность деятельности зависит не только от типа мотивации, но даже в большей степени от интеллектуального уровня человека. И тогда основное различие — в масштабе задач, которые человек перед собой ставит.

Наряду с классическим набором функций управления все чаще вспоминают о функции руководства, а с изменением концепций управления персоналом в условиях высокой развитости последнего существенным становится и встречный процесс — имплоишип.

Имплоишип (англ. employeeship) — партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, создание организационной культуры «Мы».

Руководитель имеет право и обязан реализовывать следующие полномочия, порученные ему:

- строго соблюдать требования законов;
- руководить всеми видами деятельности организации на основе применения методов, соответствующих времени и обстановке;
- организовать труд работников;
- совершенствовать управление организацией и ее подразделениями;
- обеспечивать рациональное использование организацией ресурсов, которыми она располагает, заключать договоры, привлекать инвестиции;
- воспитывать у подчиненных высокие деловые качества;
- привлекать подчиненных к элементам самоуправления; учитывать мнения и предложения сотрудников при разработке и принятии решений;

- подавать подчиненным пример образцового выполнения служебного долга и достойного поведения;
- принимать решения по основным направлениям деятельности организации, издавать приказы и другие акты в пределах своей компетенции;
- действовать от имени своей организации и представлять ее во внешних организациях;
- распоряжаться в соответствии с законодательством имуществом организации; заключать договоры, открывать в банках расчетные и другие счета организации;
- принимать на работу и увольнять с работы работников в пределах штатной номенклатуры, применять меры поощрения и налагать взыскания на работников организации и т. п.

Все основные роли реализуются в организации. Наиболее важным элементом социальной организации по праву считается группа. Эффект воздействия группы на поведение конкретных людей, замеченный Э. Мэйо, положен в основу бихевиористической школы в управлении. Традиционно группы разделяются на первичные (прямой контакт, устойчивые эмоциональные отношения) и вторичные (связь на основе выполнения определенных функций). Согласно точке зрения некоторых исследователей наиболее устойчивой бывает группа из пяти человек, так как число членов группы нечетное и невозможно появление равночисленных фракций, более того, аутсайдерам группы может быть оказана поддержка отдельными ее членами. В группе с большим числом членов некоторые могут чувствовать себя в изоляции. Появляется настоятельная потребность в лидере, осуществляющем контакты со всеми членами группы.

Члены группы стремятся к тому, чтобы их поведение соответствовало предписанным или разделяемым большинством членов группы стандартам (нормам). Групповые нормы могут способствовать или препятствовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению формальных целей организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы.

Традиционно в отечественной социологии анализировались группы, в которых цели организации подчинялись общенародным или понимались как тождественные общегосударственным целям, коллективы. Таким образом, под **коллективом** можно понимать любую группу, составляющую основу организации, преследующую общественно значимые и полезные цели. В наибольшей степени это важно для коллективов учреждений органов государственного и муниципального управления.

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая необходимость в управлении, поэтому и деятельность по управлению имеет много общих характеристик. Этим объясняется тот факт, что между руководителями разного уровня, осуществляющими свою деятельность в разных организациях, больше сходства, чем различий.

В литературе по теории и практике управления обсуждаются вопросы лидерства, норм управляемости, стиля и методов управления, делегирования полномочий, организации труда руководителя и т. п., однако очень редко оговаривается различие между менеджером и руководителем, хотя оно существенно.

Американские и европейские специалисты по управлению под менеджером почти всегда подразумевают профессионального управленца, действующего в некоторой организации и осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Таким образом, можно сказать, что не каждый руководитель — менеджер, но и не каждый менеджер является руководителем.

Исследование, проведенное в среде современных российских предпринимателей и руководителей, показало, что, ориентируясь на западный стиль деловых отношений, они на практике демонстрируют приверженность патриархальным традициям. Интеллектуалы, пришедшие из науки, чаще являются специалистами, а не хозяевами и руководителями фирм. На это явление обратил внимание П. Друкер, утверждавший: «Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше среднего школьного, во всех развитых странах мира — в США эта цифра составляет более 90 % — проведут всю свою жизнь в качестве служащих, управляемых организаций, и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций».

Необходимость специальной подготовки для профессиональных руководителей вытекает из исполняемых ими ролей. Таких ролей, по мнению Г. Минцберга, насчитывается десять, в том числе:

- межличностные:
  - главный руководитель;
  - лидер;
  - связующее звено;
- информационные:
  - приемник информации;
  - распространитель информации;

- представитель;

❑ связанные с принятием решений:

- предприниматель;
- устраняющий нарушения;
- распределитель ресурсов;
- ведущий переговоры.

Результаты управленческой деятельности руководителя проявляются в показателях стабильности или текучести кадров.

6.4. Методы стимулирования и мотивации персонала

Команда, «Мы-культура», удовлетворенность трудом неразрывно связаны со стимулированием и мотивацией труда. Стимулирование — процесс внешний, а мотивация — внутренний. Тем, кто путает или смешивает их, полезно вспомнить, что мотив — осознанная потребность. Можно сказать, что мотивация — это эффективное стимулирование. С теоретической точки зрения эти понятия изучаются в других дисциплинах, поэтому мы остановимся на их практическом применении.

Крупные государственные предприятия и организации в применении стимулирования ограничиваются государственным пакетом, состоящим из системы заработной платы, льгот и гарантий (разд. VI ТК РФ).

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Заработная плата может рассматриваться и как материальный, и как моральный стимул, использование которого закрепляется в положении об оплате труда на предприятии. Указанный документ может иметь следующие разделы: общие положения; тарифные условия оплаты труда работников; условия премирования работников за основные результаты деятельности; условия единовременного премирования работников; условия поощрения по итогам деятельности предприятия за год (полугодие, квартал); условия установления работникам поощрительных доплат; гарантийные и компенсационные выплаты работникам;

особые условия труда отдельных категорий работников; прочие условия оплаты.

На основании анализа трудового законодательства и практики специалисты отмечают, что зарплата каждого сотрудника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного им труда. Это значит, что при равной квалификации и сложности выполняемой работы зарплата у различных сотрудников должна быть одинаковой.

Встречаются ситуации, когда компания, приглашающая необходимого ей специалиста, предлагает ему бóльшую зарплату, нежели она выплачивает уже работающему сотруднику, занимающему аналогичную позицию. Такая практика вредит кадровому имиджу компании, поскольку у сотрудников возникают обоснованные предположения, что на них сэкономили. Обиженный сотрудник может потребовать защиты справедливости в суде. Руководству предприятия придется как-то обосновать несоответствие в оплате труда.

Для того чтобы оптимизировать основную часть заработной платы, применяется грейдинг. **Грейдинг** (или **система грейдов**) — процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых они распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с ценностью должностей для компании.

Грейд (от англ. grade — «степень, класс») — группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьироваться. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада (или «вилка окладов»), который может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Под термином «грейдинг» понимается оценка должностей или должностных позиций и работников.

При **грейдинге должностей или работ** оцениваются и ранжируются, то есть распределяются по грейдам, должности независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании.

При **грейдинге работников** оцениваются и распределяются по грейдам работники. В совокупности учитываются ценность выполняемой работы и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций, от человеческих ресурсов.

Сравнительная характеристика грейдинга должностей и грейдинга работников приводится в табл. 6.2.

Таблица 6.2
Сравнительный анализ видов грейдинга

Критерий	Грейдинг должностей	Грейдинг работников
Что оценивается	Ценность должности для компании	Ценность конкретного работника для компании
Критерии оценки	Компенсационные факторы, имеющие отношение к самой должности, такие как требуемый уровень квалификации, сложность выполняемой работы, степень ответственности должности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.	Отдельные компенсационные факторы, такие как степень ответственности и влияние на бизнес-результат, дополняются критериями оценки самого работника — его квалификации, результативности и др.
Компании, для которых рекомендуется такой подход	Компании с фиксированными и, желательно, четко прописанными функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции. Обычно это средние и крупные производственные, торговые, сбытовые и другие компании	Компании, где выполняемые работниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Обычно это консалтинговые компании или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям
Результат	Сбалансированная сетка должностных окладов, построенная с учетом ценности должностей для компании и их стоимости на рынке труда	Распределение персональных окладов работников по грейдам с учетом их квалификации, профессионализма, опыта, компетенций и (иногда) результативности

Для определения персонального оклада работника внутри должностной «вилки окладов» необходимо оценить потенциальную ценность самого работника для компании, которая, в свою очередь, зависит от его квалификации, опыта, профессиональных знаний и уровня развития профессиональных компетенций.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации — в рублях. Однако в соответствии с коллективным или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству. Имеются в виду неденежные расчеты. К ним иногда прибегают предприятия, не имеющие достаточного количества наличных денежных средств и выдающие заработную плату продукцией. Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, к примеру продукцией, выпускаемой предприятием, не может превышать 20 % общей суммы. Выплата заработной платы в виде спиртных напитков, наркотических, токсических, ядовитых и вредных веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот, не допускается.

Говоря о заработной плате, невозможно не упомянуть о таком понятии, как ее минимальный размер. Согласно ст. 133 ТК РФ месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, который не может быть ниже прожиточного минимума.

Максимальный размер заработной платы законодательно не ограничен. В связи с тем что оплата труда регулируется не только законодательством, но и коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами, работодатель вправе самостоятельно определять виды, системы и размер оплаты труда персонала. При этом все условия, установленные в локальных нормативных актах, а также в трудовом договоре с работником, становятся обязательными для компании.

Зарплата выдается в месте выполнения работы или перечисляется на банковский счет сотрудников. Выплата зарплаты должна производиться один раз в полмесяца, в день, установленный в локальном нормативном акте организации и в трудовом договоре работника. В некоторых компаниях основная часть зарплаты, согласно правилам, установленным руководством, выплачивается с задержкой на месяц, и это не вызывает возмущения сотрудников. Именно по причине пренебрежительного отношения российских работодателей к трудовому законодательству им

бывает крайне трудно привлечь на работу высококвалифицированный персонал. Такие специалисты предпочитают иностранные компании не только из-за высоких компенсаций, но и потому, что в них в большинстве случаев гарантируется соблюдение трудового законодательства. За неисполнение установленного в организации порядка выплаты заработной платы работодатель может быть привлечен к ответственности согласно ст. 142 ТК РФ.

В соответствии со ст. 137 ТК РФ все удержания из заработной платы производятся только в случаях, установленных законом. Общий размер всех удержаний при выплате зарплаты не может превышать 20 %, а в случаях, установленных законом, — 50 %. Случаи, когда из зарплаты работника могут удерживаться суммы его задолженности перед работодателем, четко установлены в законе: возмещение неотработанного аванса, возврат излишне выплаченных работнику сумм и др.

Чтобы удержание из заработной платы было правомерным, работодатель обязан принять соответствующее решение в течение одного месяца со дня окончания срока, установленного для возвращения аванса, погашения задолженности или неправильно исчисленных выплат, и при условии, что работник не оспаривает основания и размеры удержаний. Если указанный срок не будет соблюден, удержание может быть признано незаконным и работодатель будет обязан вернуть удержанные суммы.

При работе в особых условиях (на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда) оплата производится в повышенном размере. Ее конкретный размер определяется работодателем с учетом трудового договора, но не может быть ниже размеров, установленных законами и иными нормативными правовыми актами.

При работе в условиях, отклоняющихся от нормальных (выполнение работ различной квалификации, совмещение профессий и т. д.), работнику производятся соответствующие доплаты, предусмотренные коллективным договором и трудовым договором. Размеры этих доплат также не могут быть ниже установленных законами и иными нормативными правовыми актами.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы — не менее чем в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха (но не менее времени, отработанного сверхурочно).

Работа по совместительству оплачивается в зависимости от проработанного времени или выработки. При совмещении профессий в одной организации, в одном структурном подразделении или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника такая оплата производится по соглашению сторон трудового договора (ст. 151 ТК РФ).

Работа в выходные и праздничные дни должна оплачиваться не менее чем в двойном размере по правилам:

- сдельщикам — не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по часовым или дневным ставкам, — в размере не менее двойной часовой ставки;
- работникам, получающим месячный оклад, — в размере не менее одинарной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа в праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы. При этом работник может взять за работу в выходной отгул, тогда оплата производится в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Оплата труда при невыполнении норм труда и выпуске бракованной продукции имеет свои особенности.

Законодательному регулированию подлежит оплата труда в случаях, когда работник, хотя и пришел на рабочее место, тем не менее по каким-либо причинам не выполнил норму труда или не произвел необходимую продукцию. В указанных обстоятельствах большое значение приобретает наличие вины работника или работодателя. Если нормы труда не выполнены по вине работодателя (не было оборудовано рабочее место, не предоставлен необходимый инвентарь и т. д.), то в соответствии со ст. 155 ТК РФ работник имеет право на выплату средней заработной платы, рассчитанной за такой же период при выполненных нормах труда. Если вины работодателя и работника нет, то работник имеет право на оплату не менее двух третей тарифной ставки (оклада). Если же сотрудник по своей вине не выполнил нормы труда, то ему оплачивается фактически отработанное время или выполненная работа.

Статья 156 ТК РФ регулирует оплату труда при выпуске бракованной продукции. Брак, допущенный не по вине работника, оплачивается наравне с годными изделиями. Если же брак допущен по вине работника, то изделия оплачиваются в зависимости от степени их годности к использованию.

Оплата труда при простое всегда вызывает много споров. **Простой** — это временная приостановка работы. Время простоя по вине работодате-

ля оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника. Так же оплачивается время простоя, допущенного по причинам, не зависящим ни от работодателя, ни от работника, при условии, что работник письменно предупредил работодателя о начале простоя. При наличии вины работника время простоя не оплачивается.

Стимулирующую роль могут играть и льготы, составляющие социальный пакет (бенефит): организация питания; оплата проезда на работу; дополнительная медицинская страховка; дополнительное негосударственное пенсионное страхование; страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей; оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (тренинги, семинары и др.); оплата поднайма жилья; скидки на продукцию или услуги компании-работодателя; предоставление ссуд на покупку жилья; оплата отдыха и занятий спортом; компенсация за ненормированный рабочий день; компенсация за использование личного автомобиля и средств связи. Стимулирующее воздействие оказывает создание «банка отпусков», который благодаря учету рабочего времени позволяет работнику по согласованию с руководителем самому планировать свой отдых.

Социальный пакет может включать множество компенсаций и льгот в зависимости от развитости компании, ее места на рынке и кадровой политики. Кроме того, он зависит от статуса сотрудника в организации.

Формирование команды, система мотивации, стиль и методы руководства тесно соприкасаются с вопросами дисциплины труда и организационной культуры.

Самостоятельная работа

1. Опишите факторы, влияющие на престиж, популярность и привлекательность профессии и труда.
2. Приведите примеры постоянства и стабильности кадров.
3. Выскажите свое мнение относительно ценности изучения потенциальной текучести.
4. Приведите примеры различных форм движения кадров.
5. Может ли, по вашему мнению, текучесть кадров приносить пользу?
6. Разработайте предложения по сокращению текучести кадров.
7. Возможно ли и целесообразно ли формирование команды в современных организациях?
8. Какой уровень мотивации достижения лучше всего подходит для руководителей современных организаций?

9. В чем различия между стимулированием и мотивацией?
10. Прокомментируйте высказывание: «Человека вообще нельзя “мотивировать”. Опыт показывает, что поисками путей для этого можно заниматься бесконечно. Между тем ответ лежит на поверхности: работодатель должен не мотивировать сотрудника, а искать в нем уже существующие мотивы и правильно их использовать».

Словарь

Грейд (от англ. grade — «степень, класс») — группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Грейдинг (или **система грейдов**) — процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Имплоишип (англ. employeeship) — партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, организационной культуры «Мы».

Команда — группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Командообразование — процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.

Мотивация достижения — стремление менеджера превзойти уже достигнутый уровень эффективности организаторской деятельности, соревнование с самим собой и с другими.

Оплата труда — система отношений, связанных с установлением и осуществлением работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Престиж профессии — общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера престиж — одна из составляющих статуса социальной группы наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным и реальным.

Популярность профессии — поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.

Привлекательность профессии и труда — степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам. В профессии может привлекать популярность, престиж, а в трудовой деятельности — заработок, характер, содержание и условия труда.

Стабильность кадров предполагает постоянное повышение квалификации, служебное продвижение, систематическое обновление кадров, обеспечивает оптимальное сочетание старых опытных и молодых энергичных, способных работников.

Текучесть кадров — процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

Тимбилдинг (англ. teambuilding) — создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

Удовлетворенность трудом — психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам.

Глава 7. Организационная культура

Понятие организационной культуры. Содержание организационной и корпоративной культуры. Этический кодекс поведения. Лояльность персонала. Воздействие паблик рилейшнз на организационную культуру.

Вы будете изучать:

- понятия корпоративной и организационной культуры и различия между ними;
- методы анализа организационной культуры;
- процессы формирования, поддержания и изменения организационной культуры;
- содержание этического кодекса поведения персонала;
- принципы обеспечения лояльности персонала;
- понятие и содержание внутреннего пиара;
- методы воздействия пиара на организационную культуру.

Цели:

- сформировать представление о значении организационной культуры для управления персоналом и человеческими ресурсами;
- изучить подходы к формированию этического кодекса поведения;
- научиться разрабатывать программу пиар-поддержки формирования, поддержания и изменения организационной культуры.

После изучения главы вы сможете:

- разбираться в методах анализа и проектирования организационной культуры;
- разрабатывать этический кодекс поведения персонала;
- разрабатывать программу пиар-деятельности в области организационной культуры.

7.1. Понятие и содержание организационной культуры

Одним из важнейших факторов внутренней среды организации является ее культура. В современной литературе одновременно применяются два понятия — «организационная культура» и «корпоративная культура».

Понятие корпоративной культуры напрямую связано с понятиями «корпорация» и «корпоративное управление».

Слово **«корпорация»** (от лат. corporatio — «объединение») имеет несколько значений: 1) объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия, имеющая общие интересы и отстаивающая их при необходимости; 2) форма организации предпринимательской деятельности, характеризующаяся долевой собственностью, юридическим статусом и сосредоточением функций управления в руках менеджеров, работающих по найму. В первом значении больше выражен социальный аспект, во втором — экономический, но и в том и в другом значении подразумевается обособление интересов групп людей.

Считается, что основа современного понятия «корпоративное управление» была заложена в США в 1920-е гг. А. Слоуном, президентом компании «Дженерал Моторс». Однако к тому времени идея уже витала в воздухе. Так, о ней писал другой ярчайший бизнесмен той эпохи Г. Форд, основатель компании «Форд Мотор». Его книга «Моя жизнь, мои достижения» стала своеобразным прообразом корпоративного и этического кодексов.

«Основные принципы нашего производства гласят.

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, то есть неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно. Честная неудача не позорна; позорен страх перед неудачей. Прошлое полезно только в том отношении, что указывает нам пути и средства к развитию.
2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела — преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы.
3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться ни одно дело. По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании.
4. Производить не значит дешево покупать и дорого продавать. Это скорее значит покупать сырые материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт, распределяемый затем среди потребителей. Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно — это значит только затруднять указанный процесс.

5. Праздность и труд дают различные результаты. Кто стремится к покою и создает себе досуг, не имеет основания жаловаться. Он не может одновременно и предаваться праздности, и пожинать плоды работы.

В общем, мои важнейшие выводы из опыта того года, дополненные наблюдениями последующих лет, можно свести к следующему.

1. Вместо работы на первый план ставятся финансы, что грозит тормозом работе и умаляет значение настойчивого труда.
2. Преобладающая забота о деньгах, а не о работе, влечет за собою боязнь неудачи; эта боязнь тормозит правильный подход к делу, вызывает страх перед конкуренцией, заставляет опасаться изменения методов производства, опасаться каждого шага, вносящего изменение в положение дел.
3. Всякому думающему прежде всего об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы открыт путь к успеху».

Корпоративное управление (англ. corporate governance) как система возникло в связи с разделением функций владения (акционеры) и управления (наемные менеджеры). И по своей сути оно означает систему взаимодействия акционеров и менеджмента компании.

Стандарты хорошего корпоративного управления могут существенно повысить стоимость любой компании. Оценить качество корпоративного управления можно, проверив, соответствует ли оно определенным требованиям. Для этого во всем цивилизованном мире созданы документы — кодексы корпоративного поведения или управления. Как правило, они основываются на базовых принципах ведения бизнеса, принятых Организацией экономического сотрудничества и развития в 1999 г. Российский Кодекс корпоративного поведения был издан в апреле 2002 г. ФКЦБ при помощи Европейского банка реконструкции и развития. Документ имеет рекомендательный характер и включает в себя основные процедуры и правила, которые должны соблюдаться на рынке, если компания хочет следовать практике корпоративного управления.

Корпоративное управление — это система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов.

Согласно традиционной концепции корпоративного управления с повышением благосостояния компании повышается благосостояние ее акционеров. Однако современная концепция признает, что благосостояние акционеров отличается от благосостояния компании (это связано с тем, что компания и ее акционеры могут иметь различные цели). Цель

эффективного корпоративного управления — обеспечение баланса интересов лиц, которые принимают участие в корпоративном управлении.

Участниками корпоративного управления являются три основные группы лиц.

- *Органы корпоративного управления компанией*. Корпоративное управление способствует поиску баланса интересов внутри компании — между менеджментом, советом директоров и общим собранием акционеров.
- *Акционеры*. Корпоративное управление регулирует отношения и обеспечивает баланс интересов различных групп акционеров — собственников контрольного пакета акций и мелких акционеров, стратегических и портфельных инвесторов и т. д.
- *Заинтересованные лица, или соучастники* (англ. stakeholders), — это лица, которые оказывают влияние на деятельность компании или зависят от ее деятельности. Заинтересованными лицами компании являются работники, кредиторы, клиенты, поставщики, местная общественность, государственные органы и местные власти. Взаимоотношения компании с заинтересованными лицами имеют важное значение для определения уровня корпоративного управления в компании. В мировой практике существуют определенные стандарты поведения компании в отношении заинтересованных лиц.

Как видим, персоналу в корпоративном управлении отводится роль заинтересованных лиц.

Очень часто без достаточных на то оснований корпоративное управление и корпоративную культуру смешивают с управлением организацией и организационной культурой. Более того, встречаются утверждения о наличии корпоративной культуры в муниципалитете или университете, что не только неправильно, но и опасно. Корпоративность государственных или муниципальных служащих проявляется в «защите мундира», в ощущении собственной значимости и ничтожности тех, ради кого, собственно, они существуют.

В отличие от корпоративной культуры организационная представляет собой нормы и правила, которые объединяют подсистемы организации.

Организационная культура — 1) система символических посредников, направляющих и ограничивающих активность членов организации; 2) совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или ее активным ядром, которые служат средством

внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне.

Корпоративная же культура, по мнению некоторых менеджеров-практиков и специалистов, существует как отдельный пласт: это культура на уровне ценностей бизнеса, предпринимательства. Корпоративная культура дополняет в случае управления корпорацией организационную культуру, которая формируется во всех типах организаций.

Иногда под корпоративностью понимают единство восприятия определенных ценностей и устремленность к общим целям, при этом считается, что корпоративная культура включает социально-психологический климат, качество социальных связей, их форму, интенсивность.

> Общим для двух понятий, по мнению Т. Скипетровой, является наличие в их структуре ценностных ориентаций, идей, установок, норм, традиций. Но в организационной культуре это функции и подсистемы организации, ее внутренняя целостность, а в корпоративной культуре — это социально-психологический климат, качество социальных связей, их форма, интенсивность. Корпорация — это частный случай организации. В экономическом смысле это форма объединения капитала; в социальном — группа людей с общими интересами, духом, устремлениями.
>
> Корпорация как культурная общность имеет систему стандартов, принятых и разделяемых ее членами. Роль морально-оценочной составляющей этой системы играет корпоративная этика. В процессе ее изучения становится ясно, что́ члены корпорации считают приемлемым, а что́ нет, как они соотносят цели и ценности корпорации с общественной моралью. Корпоративная этика формирует, создает, транслирует культуру, делает корпорацию активным субъектом культуры.
>
> Вопросы этического поведения корпораций в настоящее время получили свое развитие в так называемых концепциях социальной ответственности корпораций.

С точки зрения управления персоналом и человеческими ресурсами организации целесообразно в первую очередь анализировать существующую и проектировать требуемую организационную культуру.

Чаще всего выделяют следующие *элементы организационной культуры*:

- ❑ философия организации;
- ❑ деловое кредо, определяемое как концентрированное выражение философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых администрацией, высшим руководством;
- ❑ принятая в организации конкретная концепция менеджмента;
- ❑ ролевые модели, через которые персонифицируется и символизируется действующая система ценностей;

- символический менеджмент — акции, манера действий, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты;
- мифы, легенды, истории, символы, которые используются для выражения определенных идей и имеют как вербальный (девиз, история), так и невербальный (одежда, поступок, предмет) характер;
- ритуалы, церемонии — символические мероприятия, призванные напоминать работающим о поведении, которое от них требуется.

Элементы организационной культуры разделяются на четыре группы:

- назначение экономической системы (миссия, цели, задачи);
- операционные средства (технология, система стимулирования, контроль, информационное обеспечение и др.);
- критерии достижения и оценки результатов;
- средства внутренней интеграции (язык, способ распределения власти, ритуалы и т. д.).

П. Р. Харрис и Р. Т. Моран включают в содержание организационной культуры следующие десять характеристик:

1) осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);
3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразные униформы и спецодежды, степени опрятности и т. п. отражают наличие множества микрокультур);
4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, наличие дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.);
5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение

временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени);

6) взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
7) ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения): что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.), и как эти ценности сохраняются;
8) вера во что-то и отношение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и отношение к коллегам, к клиентам, к конкурентам и т. п.; влияние религии и морали);
9) процесс развития работников и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и т. п.);
10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за нее; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; оценка работы и вознаграждение; продвижение и т. д.).

Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру на трех уровнях: поверхностном, или символическом, подповерхностном и глубинном.

Самым поверхностным уровнем, по мнению Шейна, является уровень **артефактов**, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой («видимые организационные структуры и процессы»). Артефакты включают зримые продукты группы, такие как архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии и т. д. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать.

Второй уровень — **провозглашаемые ценности** («стратегии, цели, философии»). Весь опыт группы, в конечном счете, является отражением чьих-

то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть. При создании группы или при обращении ее к решению новой задачи, вопроса или проблемы первый ее шаг является отражением чьих-то индивидуальных представлений о правильном и ложном, эффективном и неэффективном. Индивиды, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на принятие группой того или иного подхода к решению проблемы, в дальнейшем могут стать «лидерами» или основоположниками, однако группа как таковая на этом этапе еще не обладает коллективным опытом, поскольку еще не выработала механизма выхода из новой для нее ситуации. По этой причине любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже лицо, высказывающее его, и уверено в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий и ее участники не увидят их результатов, она не будет обладать общим базисом для понимания истинного положения дел.

Набор ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Ценности во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии.

Еще один уровень культуры — **базовые представления**. Базовые представления отличаются от доминирующих ценностных ориентаций, поскольку последние отражают предпочтительное решение, у которого существует ряд базисных альтернатив, и любой носитель культуры может порой руководствоваться в своем поведении не только доминирующими ориентациями, но и различными их вариантами. Базовые представления, согласно концепции Шейна, представляются членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму, подобно привычным теориям они не вызывают возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно.

Основные ценности и убеждения находят выражение в соответствующих девизах, подчеркивающих наиболее сильные стороны той или иной компании.

Несколько иначе распределены уровни в концепции Д. Мацумото. Он выделяет индивидуальный, интраорганизационный и интерорганизационный уровни.

- На индивидуальном уровне организационная культура проявляется в тех культурах, которые индивиды привносят с собой в производственное пространство из той культурной среды, где эти люди выросли и прошли процесс социализации.

- На интраорганизационном уровне культура существует внутри организации, то есть среди людей, работающих в отделах и подразделениях, а также состоит из отделов и подразделений, существующих в пределах компании. Именно этот уровень в наибольшей степени соответствует тому, что сейчас обычно имеют в виду под организационной культурой. Он включает в себя эксплицитные и имплицитные правила, направляющие общие повседневные практики, такие как политика, в области человеческих ресурсов, в отношении заработной платы, повышений, продвижений и увольнений, а также неписаные правила по поводу того, как вести себя с начальством.
- И наконец, интерорганизационный уровень проявляется, поскольку компании существуют не в вакууме. Напротив, они сосуществуют с другими компаниями как внутри страны, так и за рубежом, и их существование и выживание в значительной мере обусловлено этим обстоятельством. На этом уровне культура включает в себя множество эксплицитных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и имплицитных (неформальных «принято — не принято») правил, определяющих, каким образом компании соотносятся друг с другом и сосуществуют в условиях взаимной выгоды и процветания.

Э. Шейн указывал, что *любая новая компания, если она хочет выжить во внешней окружающей ее среде, должна развить*:

- чувство собственной миссии и основополагающей задачи, какую-либо причину для существования;
- конкретные цели, которые обычно берут начало от основополагающей миссии.

В исследованиях организационной культуры выделяется ряд основных функций, которые раскрывают ее сущность:

- воспроизводство и продуцирование организационных ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, организации с доминирующими в обществе нормами культурного поведения можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- регламентирующая и регулирующая функции, то есть применение культуры как индикатора и регулятора поведения в организации;

- познавательная функция (познание и усвоение организационной культуры, осуществляемые на стадии адаптации работника, способствуют его включению в коллективную деятельность, определяют его успешность);
- смыслообразующая функция (организационная культура влияет на мировоззрение человека);
- коммуникативная функция (через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие);
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации;
- реактивная функция, которая выражается в восстановлении духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации.

Ядром организационной культуры являются:

- **ценности**, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации; установленные *приоритеты* работников, связанные с их работой в данной организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность;
- **система отношений**, лежащая в основе организационной культуры, — это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации;
- **поведенческие нормы** — те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т. п.

  Если речь заходит о поведенческих нормах, следует остановиться на понятии фирменного стиля. **Фирменный стиль** — один из регуляторов поведения корпорации и ее сотрудников, включающий элементы организационной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда,

манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации (фирме) и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности. Фирменный стиль — это системное явление, где все элементы связаны между собой и влияют друг на друга. Однако сказать, что фирменный стиль сводится к особенностям, специфическим чертам, отличающим одну корпорацию от другой, было бы не совсем верно, поскольку компании включают в него как свои «изюминки», так и установившиеся стандарты разного уровня, вплоть до глобального. Поэтому стиль в данном случае — синтез сервиса мирового уровня и элементов национальной специфики, местного колорита;

- **действия и поведение работников**, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Наряду с вышеперечисленными структурными элементами организационной культуры значительную роль играет имидж. Приведем одно из определений этого понятия. **Имидж** — это ореол, создаваемый мнением социальной группы, демографического слоя, собственными усилиями человека. Имидж организации — это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка фирмы, ее собственников и ее работников.

Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию организационной культуры.

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

   Конечная цель управления персоналом всегда заключается в повышении отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Чтобы культура работала на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

2. Изучение сложившейся организационной культуры, определение степени ее соответствия выработанной руководством стратегии развития организации.

   Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, необходимо ответить на два вопроса.

   - Что представляет собой организационная культура сегодня?
   - Какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

   Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.
3. Изучение сложившихся в организации правил и традиций, разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
4. Целенаправленное воздействие на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, как они влияют на рабочее поведение персонала и в какой мере поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

По мнению Р. Дафта, мощная культура сама по себе не обеспечивает успеха всего бизнеса, если в ней не заложена способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. А это означает, что в стратегически ориентированной организации должна формироваться умеренно сильная культура.

Помимо формирования организационной культуры, для эффективного управления важны ее поддержание и изменение, что является объектом усилий всех подсистем и элементов системы управления персоналом при определяющей роли первых руководителей организации.

При анализе роли руководителя в формировании организационной культуры можно выделить первичные и вторичные механизмы передачи культуры. К первичным механизмам можно отнести:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля;
- критерии распределения поощрений и наказаний;

- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Вторичные — закрепляющие первичные — механизмы включают:

- композицию и структуру организации;
- систему и принципы деятельности;
- дизайн помещений, строений;
- истории, рассказы, мифы, легенды о наиболее важных событиях и людях;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо, философию и идеологию организации.

Руководитель, включая эти механизмы в свою практику, управляет культурой организации, то есть оказывает целенаправленное воздействие на систему ценностей сотрудников, проясняет и корректирует свои собственные цели, обеспечивает интеграцию групповых норм в единые непротиворечивые стандарты поведения в организации. Руководитель не является единственным субъектом управления культуры в организации. Эти функции делегируются менеджерам различных уровней, специалистам по управлению персоналом, консультантам.

На основе имеющихся в литературе схем можно определить основные этапы технологии управления культурой в организации:

- анализ состояния культуры в организации, выявление содержания основных элементов культуры;
- формулировка проблем;
- описание проблемной ситуации, определение факторов, влияющих на развитие проблемной ситуации, выделение объектов и субъектов противоречий;
- построение идеальной модели, снимающей возникающие противоречия;
- определение возможностей адаптации «идеальной модели», проведение эксперимента, расчетов, опросов и т. д.;
- анализ и интерпретация результатов проведенных исследований;
- определение мероприятий и механизмов их реализации, обеспечивающих решение проблем. Например, к подобным мероприятиям можно отнести: разработку и/или внесение изменений в нормативные документы (коллективный договор, должностные инструкции, распорядок дня, условия и охрану труда, порядок премирования и т. д.), разработку и/или внесение изменений в этический кодекс компании, обучение этичному поведению с помощью тренингов и семинаров, проведение этического консультирования специалистами со стороны, проведение социальных ревизий программ организации, введение «карт этики», конкретизирующих этический кодекс для каждого сотрудника организации, и т. д.;

- нормативное закрепление предлагаемых мероприятий;
- адаптация новых элементов культуры, превращение их в повседневную практику деятельности организации.

Формирование системы управления организационной культурой, как и управление человеческими ресурсами, может рассматриваться в качестве организационного проекта, основными чертами которого являются:

- ❑ комплексная, инновационная, уникальная постановка задачи;
- ❑ отграничение от повседневных производственных процессов;
- ❑ сформулированная цель;
- ❑ финансовые и кадровые рамки;
- ❑ временные рамки (определенный старт и запланированное время завершения);
- ❑ междисциплинарное сотрудничество нескольких специалистов или отделов;
- ❑ собственная организационная форма;
- ❑ заказчик — внешний или внутренний (внутри предприятия);
- ❑ надзор контролирующих инстанций.

7.2. Этический кодекс поведения персонала

Организационная культура, как правило, не поддается строгой фиксации и формализации. Вместе с тем основные идеи и положения организационной культуры могут быть отражены в специальном документе — этическом кодексе.

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов — *профессиональные* и *организационные*, — которые регулируют отношения людей внутри групп.

Кодекс профессиональной этики содержит как те нравственные требования, которые уже выработаны сообществом и практически выполняются его большинством, так и те, которые не всегда выполняются, но считаются обязательными. Кодекс определяет и условия вхождения в профессиональное сообщество.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для «свободных профессий», где ярко выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократа — кодекс врачей. Наиболее известны этические кодексы тех профессий, где значимые этические дилеммы задаются содержанием деятельности (адвокаты, психотерапевты, журналисты и т. д.).

В компании «Форд» этический кодекс был разработан для торговых агентов. К ним предъявлялись следующие основные требования.

«1. Стремление к успеху и все качества, характеризующие современного энергичного и развитого делового человека.
2. Наличность достаточного склада запасных частей, дающего возможность быстро произвести любой ремонт и поддерживать все автомобили Форда данного района в состоянии непрерывной исправности.
3. Солидное, чистое, обширное торговое помещение, не роняющее достоинства нашей фирмы.
4. Хорошая ремонтная мастерская, снабженная всеми необходимыми для ремонта машинами, инструментами и приспособлениями.
5. Механики, основательно знающие уход за автомобилями Форда и починку их.
6. Правильная бухгалтерия и подробная регистрация, из которых в каждый момент можно было бы видеть баланс разных отделений агентуры, состояние склада, имена всех владельцев автомобилей Форда и предположения на будущее время.
7. Абсолютная чистота во всех отделениях. Не могут быть терпимы непротертые окна, пыльная мебель, грязные полы и т. п.
8. Хорошая вывеска.
9. Безусловно, честные приемы ведения дела и полное соблюдение коммерческой этики.

В наших инструкциях агентам говорилось, между прочим, следующее: "Торговый агент должен знать имена всех жителей своего района, могущих быть покупателями автомобиля, включая и тех, которым идея покупки еще не приходила в голову. Каждого из них он должен по возможности посетить лично, в крайнем же случае сделать письменное предложение, все результаты переговоров должен записывать, чтобы можно было знать мнение каждого отдельного жителя относительно покупки автомобиля. Если вы затрудняетесь проделать такую работу в своем районе, то это означает, что ваш район слишком велик для одного агента"».

Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Кодекс также усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом «обращения в профессию».

Когда наиболее значимые этические дилеммы задаются организацией, деятельность сотрудников регламентируется **организационным кодексом**.

Название этого документа существенно отличается в различных организациях: Кодекс корпоративной этики, Корпоративные стандарты,

Офисная книга (для небольших фирм) или Книга предприятия (Corporate Code, Office Manual). Иногда его называют Кодексом корпоративного поведения, однако это неправильно: так уже называется принципиально отличающийся по целям и содержанию документ, определяющий правила и этические нормы ведения бизнеса корпорацией.

> Кодекс, с одной стороны, *регламентирует* действия сотрудников в различных ситуациях, с другой — *гарантирует* соблюдение правил всеми сторонами и задает прозрачные, понятные для всех критерии оценки деятельности и поведения. Сотрудники должны понимать, что кодекс — это стандарт, который необходимо соблюдать неукоснительно. Сам по себе стандарт — достаточно жесткий норматив, но если в компании допустимо несколько вариантов поведения в той или иной ситуации, то это должно оговариваться и прописываться отдельно. Например, если речь идет о поведении в конфликтной ситуации, то в соответствующей статье четко оговаривается, какие формы поведения в конфликте приемлемы, какие способы его разрешения приветствуются, какие — нет. И даже на более глубоком уровне — как мы относимся к конфликтным ситуациям в принципе: игнорируем, замалчиваем или стремимся выявлять и конструктивно разрешать.

Кодекс базируется на основных положениях, стандартах, политиках, других регламентирующих актах, принятых и действующих в компании. Он органично включает в себя подразделы «О персонале», «О банковской тайне» или «О трудовой дисциплине» и др. В статьях кодекса можно и нужно делать ссылки на уже существующие нормативные документы. В нем излагаются основополагающие принципы, а подробности содержатся в положениях.

Структура этического кодекса может состоять из двух разделов. В первом разделе описываются основные принципы взаимодействия компании с внешней средой, подтверждается соблюдение законов и правил этики, которые и позволяют вести успешный бизнес. Во втором — подробно определяются позиции компании по таким вопросам, как:

- ❑ взаимоотношения с внешним клиентом;
- ❑ взаимоотношения с внутренним клиентом;
- ❑ безопасность и защита;
- ❑ конфликт интересов;
- ❑ принципы подбора персонала;
- ❑ возможности роста;
- ❑ социальная защита;
- ❑ внешний вид;
- ❑ компетенции.

Разрабатывать и внедрять этический кодекс рекомендуется в четыре этапа.

1. **Исследование.** В компании проводится диагностика ситуации: выявляются потенциальные сферы конфликта интересов, противоречий внутри организации и в ее внешних отношениях — с клиентами, партнерами. Определяются области возможных нарушений, связанных, например, с грубостью персонала, хищениями и др. Формулируются цели программы.
2. **Разработка концепции.** Руководство компании создает «образ идеального сотрудника» — описывает его желаемое поведение в конфликтных и сложных этических ситуациях. Для каждой организации эти пожелания индивидуальны. В зависимости от их особенностей формируется и структура кодекса: содержание, главы. На этом же этапе составляется проект текста кодекса.
3. **Обсуждение, корректировка и принятие.** В это же время всех сотрудников знакомят с проектом кодекса, объясняют его необходимость для каждого работника и компании в целом, получают обратную связь. Затем текст корректируют и дорабатывают документ. Руководство компании утверждает кодекс.
4. **Внедрение.** Создается система исполнения этического кодекса, без которой он будет всего лишь декларативным документом. Она включает четыре элемента:
   - продвижение этических стандартов поведения внутри компании;
   - обучение сотрудников применению зафиксированных в кодексе норм;
   - мониторинг исполнения этических норм и возможных нарушений;
   - реагирование на нарушения.

Этический кодекс стратегически ориентированных и бурно развивающихся организаций должен быть адаптивным. За короткий период команда единомышленников перерастает в конгломерат ничем не связанных, не лояльных организации профессионалов. Руководство же зачастую не замечает этих изменений и надеется на понимание всеми сотрудниками необходимости непопулярных мер, направленных на повышение качества трудовых процессов, формализацию оценки и т. п., неизбежных на этапе стабилизации развития организации. Внутри нее назревает конфликт лояльности.

Усилия компании по повышению лояльности персонала окупаются многократно. В первую очередь, сокращается количество злоупотреб-

лений на рабочем месте. Лояльный сотрудник не нуждается во внешней службе безопасности, которая следила бы за ним. У него есть внутренний сторож, не позволяющий ему обкрадывать компанию (а подобные кражи составляют 80 % от общего числа).

Лояльные сотрудники с пониманием относятся к проблемам компании, готовы дольше терпеть безденежье, переработки, вспоминают о компании и во внерабочее время.

У по-настоящему лояльных сотрудников есть определенный кодекс чести, запрещающий им, например, переходить в конкурирующую компанию, забирая с собой клиентов или раскрывая ноу-хау прежнего работодателя. Такие работники более устойчивы и к попыткам переманивания.

Лояльные сотрудники гордятся своей компанией, осознают себя как «мы», способствуют формированию позитивного образа компании в глазах окружающих.

Нелояльный персонал, наоборот, склонен к использованию ресурсов компании в личных целях, способствует утечкам ценной информации «на сторону» и не готов прощать своей компании просчеты в кадровой или какой-нибудь другой политике.

Формирование лояльности играет немаловажную роль на этапе подбора сотрудников. Чем лучше кадровый имидж компании, тем выше у специалиста мотивация трудоустроиться именно в нее. Можно сказать, что лояльность персонала напрямую зависит от лояльности к персоналу.

Верность не развивается в приказном порядке — ее нужно растить и лелеять. Вместе с тем организации нужны не только верные, но и компетентные работники. А решение этого вопроса относится к функциям управления человеческими ресурсами.

7.3. Влияние паблик рилейшнз на организационную культуру

Паблик рилейшнз (англ. public relations, PR) — планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

Понятие «паблик рилейшнз» включает в себя:

- все, что предположительно может увеличить взаимопонимание между организацией и теми, с кем она вступает в контакт как внутри, так и за ее пределами;
- рекомендации по созданию «общественного лица» организации;

- мероприятия, направленные на расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды, рекламы, выставок, видео- и кинопоказов;
- мероприятия, направленные на выявление и ликвидацию слухов или других источников непонимания;
- любые действия, направленные на улучшение контактов между людьми или организациями.

Важно понимать, что пиар возникает только там, где осознана потребность в контактах с общественностью.

В начале XX в. достаточно было следовать принципам *паблисити* (publicity) — достижения положительной известности. Это односторонняя коммуникация, не ориентированная на долгосрочные последствия и корректировку образа в соответствии с изменяющимися ожиданиями. Согласно кодексу Айви Ли, работа сводилась в первую очередь к взаимоотношениям с прессой (mass media relations) с целью обмена и продвижения информации, применения различных форм рекламирования (promotions).

В настоящее время **пиар** — это многофункциональная деятельность, направленная на создание и поддержание позитивных отношений между организацией и общественностью. В связях с общественностью проявляется уважение к клиенту, посетителю, гражданину, интересы которого бизнесмен ставит на один уровень с собственными и даже выше («от него зависит мой бизнес, мое положение в обществе и в мире»).

Современный пиар перерастает в *интегрированные маркетинговые коммуникации* (ИМК), объединяющие рекламу, стимулирование сбыта, личные продажи и связи с общественностью. Суть ИМК заключается в поиске возможности уделить больше внимания не продаже товаров, а самому клиенту, установить с ним прочные взаимоотношения. Пиар стремится корректировать рыночные отношения.

Пиар ориентирован не столько на результат, сколько на процесс, а значит, его эффект опосредован. Данное положение отражается и в целях пиара.

Цели паблик рилейшнз:

- активные действия по достижению доброжелательности, чтобы обеспечить нормальное функционирование и расширение деятельности организации;
- сохранение репутации (для чего требуется отказаться от традиций и обычаев, которые, будучи вполне законными, могут тем не менее вступить в противоречие с общественным мнением или повредить взаимопониманию);

- поддержание внутренних отношений (создание у сотрудников организации заинтересованности в ее делах и чувства ответственности). Сегодня основа успеха — внутреннее единство не только в корпорации, но и в любой организации. Кризисы, падение уровня продаж, смена акционеров и сокращение доли рынка — все это можно пережить, если корпорация представляет собой союз менеджмента, акционеров, сотрудников (уровень корпоративного управления, корпоративной культуры). Компании-лидеры придают особое значение работе с персоналом, в них каждый понимает миссию компании, знает, зачем работает, и осознает свое место в организации (уровень управления персоналом, организационной культуры). Именно поэтому создание системы двусторонней связи между руководством и персоналом и последовательное информационное взаимодействие получают все большее распространение;
- аудит существующих взаимоотношений внутри персонала компании, информационных потребностей сотрудников;
- выделение внутрикорпоративных и внутриорганизационных коммуникационных каналов и их оптимизация;
- продвижение ценностей корпоративной и организационной культуры;
- планирование и проведение программ по созданию систем обратной связи с сотрудниками и улучшению морального климата в компании;
- разработка информационной политики компании для предотвращения или решения трудовых конфликтов.

Во время кризиса компании должны уделять одинаковое внимание как своим внутренним, так и внешним заявлениям. Во многих компаниях считается, что функция пиар-отдела — информирование внешней общественности — отличается от внутренней коммуникации, которая является частью работы HR-отдела или службы по управлению персоналом. По мнению экспертов в области коммуникации, в результате ни пиар-отдел, ни HR-отдел почти не координируют свои действия друг с другом. Все это приводит к тому, что два отдела посылают совершенно разные сообщения как по сути, так и по стилю.

Одна из обязанностей специалистов по управлению человеческими ресурсами — информирование работников о политике компании. В современной экономике цели компании не только предмет гордости для топ-менеджмента — они становятся ключевым фактором для удержания персонала. Поэтому так важно, чтобы цели компании и кадровая политика не противоречили друг другу. В некоторых компаниях

HR- и пиар-отделы действуют не только как внутренние партнеры, но и как внешние консультанты, зарабатывающие на своих с трудом добытых знаниях о персонале.

Компании заинтересованы в создании позитивного кадрового имиджа.

Имидж выделяет явление, создает впечатление его отличия от других. С помощью ассоциаций имидж наделяет явление разнообразными характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств. Имидж представляет собой в известном смысле полуфабрикат, поскольку всегда остается недосказанным и этим поощряет воображение. Не случаен интерес рекламы к внедрению имиджей на уровне бессознательного в психике человека.

Кадровый имидж компании — представление о ней работников и людей, так или иначе с этой компанией сталкивающихся; то, что думают о компании как о возможном работодателе ее потенциальные сотрудники. Различают внутренний и внешний кадровый имидж компании. Внутренний имидж — в глазах сотрудников, внешний — в глазах соискателей и сторонних специалистов данного рынка. Достаточно часто имидж компании связывают с имиджем собственника и руководителя.

Зарубежным, особенно западным, компаниям автоматически приписываются такие характеристики, как:

- стабильность;
- структурированность;
- гарантии карьерного роста (но медленного);
- широкие возможности для обучения как по специальным программам, так и в процессе работы;
- зарплата, возможно, не слишком высокая, но «белая», плюс наличие привлекательного социального пакета;
- в таких компаниях бывает трудно проявить свою креативность, так как все бизнес-процессы формализованы;
- стиль работы размеренный, нормированный рабочий день.

Отечественные компании не отличаются единообразием в плане имиджа, но заметно чаще их видят такими:

- неструктурированные;
- нестабильные, постоянно претерпевающие изменения;
- не гарантируют карьерного роста, возлагают ответственность за него на самого специалиста (в таких компаниях можно вырасти очень быстро или не продвинуться вообще);
- редко обеспечивают возможность обучения по специальным программам, опыт приобретается только в процессе практической деятельности;

- зарплата может быть любой — от заниженной до очень высокой, но велика вероятность, что большая ее часть — «черная»;
- есть возможность проявить свою креативность, брать на себя больше ответственности, реализовывать замыслы;
- рабочий день не нормирован, авралы и переработки являются нормой.

По многим приведенным выше характеристикам отечественные и зарубежные компании противоположны. Существует убеждение, что «сначала надо учиться в зарубежной компании, а потом расти, самореализовываться в отечественной».

В формировании имиджа компании выделяют несколько направлений.

Во-первых, собственная пиар-деятельность компании по формированию и укреплению своей репутации, репутации руководителей среди партнеров по бизнесу. С одной стороны, чем громче имя у компании, тем больше иллюзий на ее счет у соискателей, находящихся «снаружи». С другой — информация о возникающих проблемах в компании, у ее руководителей и в кадровой политике у известных компаний распространяется по рынку достаточно быстро.

Во-вторых, повышение удовлетворенности трудом персонала компании, как работающего в ней, так и уволившегося (или уволенного) из нее. Чем больше негатива по поводу работы содержат рассказы сотрудников компании, тем ниже ее привлекательность в глазах профессионального сообщества. Этот фактор находится в прямой зависимости от степени продуманности кадровой политики в компании.

В-третьих, создание продуманной системы отслеживания и формирования кадрового имиджа.

Факторы, влияющие на имидж компании:

- ❑ размер компании;
- ❑ известность компании;
- ❑ отечественная или зарубежная компания;
- ❑ отрасль, в которой работает компания, и ее положение на рынке;
- ❑ возраст компании, история ее развития;
- ❑ репутация компании (у журналистов, клиентов, на рынке труда, у партнеров, конкурентов, в бизнес-сообществе);
- ❑ корпоративная культура, отношение к персоналу;
- ❑ компенсационный пакет;
- ❑ стратегия компании;
- ❑ качество и стиль управления;
- ❑ личность собственника (собственников) компании;
- ❑ качество товаров и услуг;
- ❑ название компании;

- повышение «стоимости» резюме;
- привлекательность позиции, на которую претендует кандидат.

Имидж компании во многом проявляется в фирменном стиле.

Фирменный стиль не просто отличительные визуальные характеристики фирмы, а целая система координат для последующего развития имиджа и коммуникаций. Сюда могут включаться обустройство офиса, организация приема посетителей, одежда персонала, стандарты фирменной торговли, кодекс поведения.

Чтобы этой системой было удобно пользоваться, ее разделяют на блоки:

- идентификация — логотип, шрифты, корпоративные цвета;
- презентация — визитки, бланки, шаблоны документации;
- визуальная коммуникация — упаковка (для производственных компаний) и стандарты оформления помещений (для торговых фирм), униформа сотрудников и продавцов, использование фирменных элементов в дизайне помещений или мест продаж;
- кодекс поведения — правила поведения сотрудников, ориентиры для фирменной торговли, включая обязательные слова.

Для формирования кадрового имиджа, а также для создания, поддержания и изменения организационной культуры внутренний пиар использует такие средства коммуникации, как внутренняя пресса, радио, телевидение, локальные сети, кино, организация праздников. В литературе эти средства обычно называют внутрикорпоративными, хотя это не всегда верно и точнее было бы использовать понятие «внутриорганизационные».

Основные *цели и задачи любых внутриорганизационных средств информации* остаются неизменными:

- информирование персонала о состоянии дел в компании и о ее планах;
- вдохновение успехом, мотивация;
- предупреждение кризисных ситуаций;
- создание эффекта обратной связи;
- забота о персонале;
- создание позитивного информационного фона.

Значительную часть информации о компании и ее продукции распространяют сотрудники. Доверие к этому источнику гораздо выше, чем к официальной информации. А одна из главных проблем внутриорганизационных средств информации — низкий авторитет среди аудитории, так как не в полной мере учитываются ее потребности. Многие

компании, декларируя издание для сотрудников, на самом деле предполагают его для клиентов. В таком издании вряд ли будет рассказываться о проблемах, что как раз и привлекает сотрудников. Вместе с тем работники интересуются состоянием рынка, экономическим положением своего предприятия, его партнерами.

Многие сотрудники не читают внутриорганизационные издания из-за того, что просто не знают об их существовании. Возможность читать интернет-газету есть не у всех, и только на работе. Информационные сайты обновляются недостаточно часто, и сотрудники перестают заглядывать на их страницы.

Кино имеет важное значение для адаптации вновь принятых работников, для знакомства самих работников, их родственников и друзей, гостей компании с ее организационной культурой. Его условно можно разделить на презентационное, учебное и репортажное. К первой категории относятся, как правило, небольшие фильмы (5–10 минут), рассказывающие о компании, или «просветительские» ролики о ее продукции, столь важной и полезной. Учебные фильмы служат для обучения персонала. Репортажная форма наиболее близка к документальному кино в его привычном для большинства зрителей виде. Эти фильмы могут размещаться и на интернет-сайтах компании.

Еще одна распространенная форма сплочения коллектива и установления отношений между персоналом и администрацией — праздники.

Отношение к подобным мероприятиям неоднозначное. С одной стороны, возможны «недостойное поведение сотрудников» и иные неприятности. С другой — во время праздника люди расслабляются, и их можно лучше узнать. Во многих компаниях вечеринки заменяют выдачу праздничных бонусов. Эти бонусы руководители стараются крепче привязать к эффективности работы, а к празднику дарят, например, что-нибудь съедобное.

> Более-менее удачный праздник — это всегда возможность хорошего релакса. К празднику корпоративному это относится в полной мере. Не имеется ввиду релакс примитивный, типа «отключился и забылся». Речь идет о более широком, психологическом понимании релаксации. То есть та психическая усталость, напряженность, которая накопилась у ваших сотрудников за долгие месяцы, прошедшие после отпуска, либо с момента трудоустройства, либо с самого начала года, может быть снята или уменьшена. Это возможно, если дать людям как следует расслабиться, потратить лишнюю энергию на позитивные эмоции, а не на злобный негатив, выключиться из повседневных профессиональных проблем (не покидая компанию!), посмотреть на коллег не только с повседневной точки зрения, а наконец увидеть свою организацию и коллег с более интересной и привлекательной стороны, чем обычно.

Следовательно, если все вышеописанное действительно произошло, то ваши работники не потащат хотя бы часть своих напрягов в будущий год. Разумеется, это вполне в интересах компании, поскольку напряги работника могут быстро стать напрягами подразделения, отдела, и организации (если он не поленится проявить соответствующую активность).

Кроме высокополезного для компании и приятного для работников релакса, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных мероприятиях, возможна реализация таких привлекательных былинно-мифических задач HR-менеджмента, как сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры и т. п.

Критериями оценки удачного корпоративного праздника могут быть следующие.

- Если прошедший праздник работники вспоминают долго и с удовольствием, то он явно «получился». Неудачный праздник никто долго вспоминать не будет.
- Если ваши работники после праздника время от времени «закидывают удочки» насчет того, что «еще бы чего-нибудь отпраздновать», — это прямое признание того, что праздник был отличный.
- Если после праздника чувствуется неожиданный подъем рабочей мотивации, и вообще, хочется и дальше работать в этой организации.
- Микроклимат в организации (или хотя бы в отдельных подразделениях) явно улучшился; улучшились взаимоотношения между подразделениями.
- В процессе празднования обошлось без серьезных ЧП.

Самостоятельная работа

1. Приведите пример российской корпорации и рассмотрите ее структуру.
2. Опишите участников корпоративного управления.
3. Сформулируйте определение корпоративной культуры.
4. Рассмотрите методы анализа организационной культуры.
5. Проведите анализ содержания организационной культуры конкретной организации.
6. Каковы функции организационной культуры?
7. Разработайте план формирования или изменения организационной культуры.

8. Какова роль руководителя в формировании, поддержании и изменении организационной культуры?
9. Разработайте структуру этического кодекса для конкретной организации.
10. Разработайте план пиар-мероприятий по формированию, поддержанию или изменению организационной культуры.

Словарь

Артефакт — любой искусственно созданный объект, имеющий как определенные физические характеристики, так и знаковое или символическое содержание.

Имидж выделяет явление, создает впечатление его отличия от других. С помощью ассоциаций имидж наделяет явление разнообразными характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств. Имидж представляет собой в известном смысле полуфабрикат.

Имидж организации — то представление об организации в целом, о ее сотрудниках и о ее деятельности, которое формируется у окружающих.

Кадровый имидж компании — представление о ней работников и людей, так или иначе с этой компанией сталкивающихся; то, что думают о компании как о возможном работодателе ее потенциальные сотрудники.

Корпорация (от лат. corporatio — «объединение») — объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия, имеющая общие интересы и отстаивающая их при необходимости. Корпорация как культурная общность имеет систему стандартов, принятых и разделяемых ее членами.

Корпоративное управление — система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов.

Культура в широком смысле слова — специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе.

Мифы и легенды — выдуманные либо приукрашенные истории о наиболее значимых событиях или людях, связанных с организацией.

Обычаи — воспринятые из прошлого формы совместных действий, которые регулируют жизнь организации в настоящем, являются для ее сотрудников привычными и значимыми.

Организационная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная мораль — система стандартов, признанных и разделяемых членами организации, оказывающая регулятивное воздействие на людей — на их поведение и деятельность в организации. Мораль воплощается в оценочных суждениях о добре и зле, хорошем и плохом, допустимом или недопустимом с точки зрения окружающих.

Организационные нормы — общепринятые в данной организации правила или образцы поведения. Нормы в организации функционируют на основе типа социального контроля — формального или неформального.

Паблик рилейшнз (англ. public relations, PR) — планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

Ритуалы — периодически совершаемая совокупность действий, которые в упорядоченной символической форме воспроизводят связь участников организации с каким-либо объектом или событием.

Субкультура в организации — сложившиеся ценности, нормы, традиции отдельных профессионально-должностных групп в рамках организации. Если субкультура вступает в противоречие с основной, доминирующей культурой организации, то она называется **контркультурой**.

Традиции в организации — установившиеся правила поведения и действий, принятые в организации, которые передаются от сотрудников к сотрудникам и закрепляют организационные нормы.

Фирменный стиль — один из регуляторов поведения корпорации и ее сотрудников, включающий элементы организационной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации (фирме) и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности.

Ценности представляют собой все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Язык организации — слова, выражения, сленг, профессиональная лексика — совокупность вербальных символов, которые вырабатываются при совместной деятельности людей в организации, облегчая взаимопонимание в процессе достижения целей.

Глава 8. Обучение персонала

Цели и задачи развития и обучения персонала. Виды обучения персонала. Характеристика основных методов обучения. Внутреннее и внешнее обучение. Организация обучения персонала.

Вы будете изучать:

- цели и задачи подготовки рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- формы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- методы обучения.

Цели:

- изучить особенности организации подготовки рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- изучить формы и методы обучения персонала.

После изучения главы вы сможете:

- организовать систему подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- подобрать эффективные формы и методы обучения для различных групп работников.

8.1. Цель и виды обучения персонала

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в обеспечении сбалансированности спроса и предложения рабочей силы, в поддержании и развитии человеческих ресурсов и человеческого капитала. Принятая стратегия развития может потребовать изменения структуры и компетенций персонала. Соответственно, следует изменять и профессиональную направленность подготовки, уровень необходимой квалификации. Осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, организация может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре должностей и рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых к качеству персонала.

В условиях рынка система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников должна, с одной стороны, быстро реагировать на изменения потребностей организации в кадрах и их рабочей силе или в персонале и его человеческих ресурсах, а с другой — предоставлять работникам возможность обучения в соответствии с их интересами. Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями бизнеса и ситуацией на рынке труда.

Цель деятельности организации в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника как предпосылки к лучшему его использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Перед системой управления персоналом организации стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- выработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении персонала по отдельным группам;
- правильный выбор форм и методов подготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Политика организации в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных работников, умеющих выполнять одну или две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка работников широкого профиля на базе серьезного теоретического обучения).

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: от выбора стратегии развития организации, от типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния, от экономической грамотности руководства и т. д.

Система подготовки должна учитывать как заинтересованность организации в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, в экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы работника, который стремится получить полноценную профессиональную подготовку (разд. IX ТК РФ). Необходимо также принимать во внимание, что подготовка кадров — лицензируемая деятельность и, прежде чем получить лицензию на ее проведение, организация обязана доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований стандарта к качеству обучения.

Важными задачами управления персоналом являются правильное определение численности работников, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудообеспечении организации (например, набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, планов профессионально-квалификационного продвижения собственных работников. При этом следует сочетать перспективное планирование, опирающееся на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, и постоянные корректировки планов с учетом подвижности персонала (прежде всего в связи с текучестью) и изменений в структуре деятельности.

Еще одна важная задача управления персоналом — оценить, возможно ли обеспечить надлежащий уровень подготовки работников по сложным профессиям на самом предприятии, если же невозможно — найти более рациональный путь решения этой проблемы с использованием других образовательных структур, то есть ориентироваться на подготовку на стороне. *Здесь должны быть учтены*:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретическому и практическому компонентам обучения;
- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на договорной основе на стороне.

Подготовка специалистов с высшим и средним профессиональным образованием осуществляется в рамках системы образования. Под **образованием** понимается целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся

констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов).

Структура подготовки специалистов, как правило, формируется стихийно, плохо согласуясь с потребностью рынка, тем более с перспективами развития. Организацию обучения рабочих и служащих-неспециалистов государство и органы местного самоуправления переложили на предприятия и учреждения. Обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами, а также в специальных обучающих центрах, в системе высшего и среднего специального образования. В последнем случае роль предприятия, помимо материальной поддержки, сводится к определению требований к количеству, направленности и качеству обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Кроме того, предприятие посредством различных стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства. Для этого применяется *непрерывное профессиональное обучение*, то есть организованный, устойчивый и периодический процесс формирования востребованных компетенций работника, определяемых условиями его настоящей и будущей профессиональной деятельности.

Вся система обучения отвечает на следующие вопросы.

- Какой уровень профессионализма сотрудников требуется в соответствии с целями организации и с напряженностью конкуренции в отрасли?
- Ради каких целей организации следует обучать сотрудников данного подразделения?
- Какие требуются знания, умения и навыки и чего не хватает?
- Какие финансовые и временные затраты необходимы для обучения?
- Как использовать внутренние резервы?
- Насколько сотрудники готовы обучаться?
- Какие задачи стоят перед конкретным тренингом?
- Как измерить результат обучения?
- Как помочь внедрить полученные знания на практике?

Решаются вопросы: по тем профессиям, обучение которым предприятие будет вести самостоятельно, — о формах подготовки; по остальным профессиям — о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых работников осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3–6 месяцев в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена.

При *индивидуальной форме подготовки* каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При *групповой форме подготовки* обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, а также на вечерних отделениях учреждений профессионального образования.

Эффект от подготовки квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что серьезно препятствует расширению вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров.

8.2. Переподготовка и повышение квалификации персонала

В отличие от подготовки новых работников, то есть обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации, **переподготовка** означает освоение работниками новой профессии.

В организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка работников осуществляется непосредственно на предприятии (если есть

возможность сохранить работников, заняв их на других участках производства или должностях), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение — увольнение с предприятия).

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых работников, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма — это обучение смежным и вторым профессиям. Освоение смежных и вторых профессий получило особенно широкое распространение в связи с развитием коллективных форм организации труда как важное условие реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий для выработки программы и метода обучения.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно уметь прогнозировать его.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, то есть быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

Важной формой организации обучения является *опережающее профессиональное обучение высвобождаемых работников*. Обучение проходит до наступления срока расторжения трудового договора, тем самым смягчается социальная напряженность на рынке труда. Это обусловлено Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации» и Постановлением Правительства РФ от 5 февраля 1993 г. № 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения». Обеспечение такого обучения оговаривается в коллективном договоре.

В 2000 г. Минтруда РФ приняло постановление о работе территориальных органов по содействию работодателям в организации опережающего профессионального обучения — от консультаций до методик обучения.

В соответствии с трудовым законодательством организации информируют органы по вопросам занятости за три месяца о предстоящем массовом увольнении и за два месяца об увольнении высвобождающегося конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации. При этом сообщается, нужно ли содействие в обучении.

Опережающее обучение высвобождаемых работников по инициативе работодателей предполагает консультации по следующим вопросам:

- состояние и прогноз рынка труда, его потребности в квалифицированных кадрах;
- требования работодателей к качеству рабочей силы;
- предусмотренные законодательством меры социальной защиты граждан, высвобождаемых из организации;
- рекомендации по самостоятельному поиску подходящей работы;
- место и роль, виды и формы, сроки опережающего профессионального обучения;
- критерии отбора высвобождаемых работников, нуждающихся в обучении.

Еще одной формой содействия является анкетирование высвобождаемых работников.

Если у высвобождаемых работников в течение двух лет не было возможности повысить свою квалификацию и получить смежную профессию, то все затраты производятся за счет средств предприятия. При необходимости затраты могут быть частично или полностью компенсированы, если после обучения эти работники оказались трудоустроены.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т. д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, умений и компетенций, является результатом самой деятельности организации. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и компетенций, рост мастерства по имеющейся у работника профессии или должности.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Повышение квалификации рабочих

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому должны систематически анализироваться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения — изменений в технике и технологии выполнения работ, ставящих перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, должны подвергаться анализу рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологий, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

В последнее время в ряде отраслей получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Цель обучения — дать комплекс органично связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях промышленности различно и устанавливается в зависимости от сложности

профессии или специальности. Обучение осуществляется по единым для каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т. п.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть тесно увязаны с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а также с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

Развитие современных организаций предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов — обеспечить быстрое внедрение новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы). Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников — переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего — эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего профессионального образования страны.

Повышение квалификации служащих и специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацией работы курсов занимается отдел (бюро) подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров, служба управления персоналом.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, в учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов окажется более эффективным, если будет соблюдаться принцип преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и умений. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

8.3. Методы обучения персонала

Обучение и подготовка руководителей и специалистов требуют эффективных методов. К ним, в первую очередь, относятся тренинги и деловые игры.

По мнению Клауса Хилгерса, при решении вопроса о направлении работников на обучение следует ответить на следующие вопросы.

- Приходится ли вам терпеть плохую работу сотрудников?
- Есть ли такое, что ваши сотрудники не знают, как выполнять свою работу?
- Сводят ли вас с ума ошибки ваших сотрудников?
- Кажется ли вам иногда, что сотрудники не могут принимать решения самостоятельно?

Самый важный фактор, обеспечивающий успех любой организации, а в особенности той организации, где занимаются предоставлением услуг, — это ее сотрудники. Чтобы сотрудники были действительно эффективны, необходимо, чтобы:

- у них были знания того, как выполнять работу;
- они могли быстро и точно выполнять все функции, относящиеся к их сфере деятельности;
- они могли самостоятельно выносить суждение;
- они могли получать запланированные результаты.

Некоторые профессиональные навыки приходят с большим опытом работы, и ускорить этот процесс может только специальная тренировка. Кроме того, ни у кого не получается учиться на чужих ошибках, поэтому можно предоставить обучаемому возможность ошибаться, но не в реальной, а в моделируемой ситуации.

Тренинги (от англ. training — «обучение») можно разделить на три категории.

- **Производственные собрания** проводятся еженедельно, ежемесячно или по мере необходимости. Они необходимы любой организации, как бы хорошо ни шли дела: здесь происходит обмен конкретным опытом между сотрудниками, обсуждаются проблемные ситуации, вырабатываются инициатива работников, дисциплина, корпоративная культура и др.
- **Тренинги профессиональных навыков** — семинары или курсы — проводятся при участии приглашенных специалистов (желательно отечественных, так как излагаемые иностранцами принципы чаще всего трудно перенести на российскую почву). Лучше, когда занятия проводятся для всего коллектива, поскольку в этом случае вся информация будет сохранена и тщательно переработана.
- **Психологические тренинги** проводятся профессиональными психологами и затрагивают следующие вопросы: навыки общения, ведение переговоров, улучшение психологического климата в коллективе и т. п. В ходе тренинга могут использоваться деловые игры.

  Участники игры включаются в обстановку, максимально приближенную к реальной, что позволяет формировать у них как профессиональные, так и нравственные черты личности: исполнительность, обязательность, деловитость, инициативность, честность и др.

Методы игрового моделирования классифицируют на игровые (деловые игры), если имитируется ролевое разделение, и не игровые, если моделируется деятельность (разбор ситуаций). Ценность имитационных игровых методов заключается в том, что они направлены не просто на приобретение специальных и профессиональных знаний и умений, но и на отработку необходимых навыков для работы в определенной должности. Кроме того, такие методы дают наибольший эффект, когда имеется модель конкретного вида деятельности в целом и в процессе игры

воспроизводятся взаимоотношения и взаимодействия, обусловленные профессиональными и должностными особенностями данной профессиональной деятельности.

В психологическом эффекте игрового процесса выделяются две составные части — форма и содержание. Так, считается, что психологический эффект достигнут по форме, если игроки поняли происходящее; по содержанию — если игровой процесс убедил участников в том, что данные варианты развития организации реалистичны.

Понятия «тренинг» и «деловая игра» пришли к нам с Запада вместе со становлением бизнеса в России, при этом важно различать заложенные смыслы данных терминов. Так, тренинги проводятся для выработки определенного навыка, который поможет эффективно работать в новых условиях. А деловые игры помогают выработать определенное поведение или стиль работы и управления, который поможет повысить эффективность организации, выбрать курс развития или избежать рисков, то есть построить модель развития с учетом выделенных условий. В целом тренинги включают отработку на практике какого-либо навыка (тренинги по продажам, по логистике, по маркетингу), а деловые игры — конструирование событий не всегда реальных (деловые игры по развитию в кризисных ситуациях, поисковые, проективные, организационные, инновационные деловые игры).

Деловая игра (словарь по экономике и финансам) — способ определения оптимального решения экономических, управленческих и иных задач путем имитации или моделирования хозяйственной ситуации и правил поведения участников. Обычно деловая игра проводится в четыре этапа:

- ознакомление участников с целями, задачами и условиями игры;
- инструктаж относительно порядка проведения игры;
- разделение участников на несколько ролевых групп;
- анализ, оценка процесса и результатов игры.

Тренинг (словарь по общественным наукам) — систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков участников тренинга. Различают тренинг делового общения, тренинг продаж, перцептивный тренинг, поведенческий тренинг, тренинг чувствительности, ролевой тренинг, видеотренинг и др. Train (англ.) — обучать, воспитывать.

Разработка конкретных ситуаций

Обучение управлению постоянно балансирует на грани между наукой об управлении (знанием) и искусством управлять (умением). Уметь — значит обладать навыком, привычкой, выработанной практическими упражнениями. Метод *case study*, получивший также наименование *метода конкретных (или деловых) ситуаций*, является в этом смысле безусловным шагом вперед по сравнению с классическими формами обучения. Суть данной методики — индивидуальный, а затем групповой

разбор конкретных ситуаций, в процессе которого слушатели обучаются главным управленческим функциям: принятию решений, обеспечению коммуникабельности, социальной организации, отстаиванию своей позиции.

Ситуационное обучение относится к так называемым активным методам обучения и в этом очень близко по духу деловым играм, тренингу и прочим аналогичным методикам. Приближение к практике управления, известный прагматизм, большое информационное насыщение — все эти характерные особенности метода конкретных ситуаций оказались особенно нужными в наше время.

Сущность методики ситуационного обучения заключается в том, что в процессе работы над ситуацией (кейсом) слушатели вживаются в роль реального управленческого работника — менеджера, призванного выявить, проанализировать и решить проблему. Ведь описывая реальные факты, кейсы не несут указаний на характер проблем и способы их разрешения, на опорные разделы теоретического курса. Самостоятельное изучение этих разделов на этапе индивидуальной работы над ситуацией приближает слушателя к реалиям жизни, приучает к автономному освоению необходимой информации.

Несмотря на то что стандартная программа обучения в ходе тренингов рассчитана на 24–40 часов, а стоимость одного часа обучения существенна и постоянно возрастает, в настоящее время (2008 г.) спрос на тренинг увеличился в 2–2,5 раза по сравнению с докризисной ситуацией.

Наиболее популярны:

- тренинги продаж, ориентированные на интересы клиента;
- тренинги по формированию команды;
- тренинги по развитию лидерских качеств руководителей.

При организации тренингов следует:

- выявить потребность в обучении сотрудников подразделения, работу которого необходимо усовершенствовать;
- определить потери от неиспользования ресурсов;
- четко поставить цели обучения, определить соответствующие стратегии;
- исследовать рынок тренинговых услуг.

В последние годы все большее признание приобретает *компетентностный подход к обучению руководителей и персонала*.

Компетенции представляют собой дискретные измерения поведения, которое лежит в основе эффективной работы. Таким образом, индивидуальный уровень эффективности определяется тем, насколько

эффективно поведение работника. Компетенции — кластеры наблюдаемого поведения или наблюдаемых действий, которые могут быть оценены. Это могут быть проявления личности, способностей, интересов, мотивации и т. п.

Компетенции — модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему быть компетентным при выполнении какой-либо работы.

Компетентность — результаты, которые определяют эффективную работу, то есть те аспекты работы, в которых человек является компетентным.

Различают следующие виды компетенций менеджеров: управление бизнесом, взаимодействие подразделений, управление людьми и задачами. Если для первых руководителей необходимы все три вида компетенций, то для менеджмента среднего уровня главными являются первый и второй, а для линейных руководителей — только первый и третий.

Достаточно часто создается единая модель базовых компетенций для всей компании (5–10 компетенций) в виде перечня компетенций с распределением их по уровням. Иногда к этой общей модели добавляются несколько специфических компетенций, важных для отдельных подразделений. Затем разрабатываются конкретные профили компетенций для разных должностей. Например, для торговых агентов необходим высокий уровень компетенции «Ориентация на достижение результата», а для бухгалтерских работников — «Ориентация на качество». В итоге профили компетенций для различных должностей или групп близких по содержанию должностей могут сильно отличаться друг от друга.

На практике предлагаются различные подходы к формированию компетенций. Один из них заключается в переходе от общей модели компетенций к профилям компетенций конкретных должностей. Для разработки модели анализируется большой объем первичной информации в виде результатов интервью, анкетирования, фокус-групп и наблюдения. Далее с помощью различных статистических методов обработки информации выделяется перечень компетенций.

Интервью по компетенциям (Competency Based Interviews, CBI) предназначено для того, чтобы получить конкретные данные о поведении на основе прошлого (профессионального) опыта человека, но не просто какого угодно, а четко в связи с серией заранее определенных критериев, называемых компетенциями. Компетенции, отобранные для интервью, определены как ключевые поведенческие факторы эффективного поведения на конкретной должности, и все вопросы разработаны таким образом, чтобы

побудить интервьюируемого предоставить конкретные данные о прошлом поведении кандидата в ситуациях, где искомая компетенция проявлялась или должна была проявиться. Данные, собранные во время CBI, используются таким образом, чтобы было возможно оценить потенциал кандидата для выполнения работы на требуемом уровне по этим компетенциям.

Другой путь, предлагаемый Е. Власовым, — от структуры к описанию. От структуры процесса индивидуальной деятельности — к процессу взаимодействия по горизонтали и вертикали. Однако данный подход может привести к противоречию с целями организации, особенно с целями ее стратегического развития.

Самостоятельная работа

1. С помощью Трудового кодекса РФ определите возможные ориентировочные затраты предприятия на обучение работников.
2. Разработайте дерево целей организации в области обучения персонала.
3. Рассмотрите преимущества и недостатки внешнего и внутреннего обучения персонала.
4. Определите возможные причины необходимости переподготовки персонала.
5. Как обеспечить непрерывность профессионального обучения?
6. В чем основной смысл компетентностного подхода к обучению?
7. Определите виды и формы обучения для групп персонала конкретного предприятия, организации.
8. В чем состоят отличия тренингов и деловых игр?

Словарь

Компетентность — результаты, которые определяют эффективную работу, то есть те аспекты работы, в которых человек является компетентным.

Компетенции — модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему быть компетентным при выполнении какой-либо работы.

Непрерывное профессиональное обучение — организованный, устойчивый и периодический процесс формирования востребованных компетенций работника, определяемых условиями его настоящей и будущей профессиональной деятельности.

Образование — целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов).

Переподготовка — вид обучения с целью получения новой профессии.

Повышение квалификации — вид обучения с целью расширения и углубления теоретических и практических профессиональных знаний, умений и навыков для служебного и квалификационного продвижения.

Профессиональная подготовка — вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятия должности.

Заключение

Мы завершили рассмотрение курса «Управление человеческими ресурсами». Если вы заглянете в оглавления рекомендованных учебников и учебных пособий, то обнаружите, что многие вопросы остались за рамками настоящего пособия. Желающие могут восполнить этот пробел (если не изучали данные темы в других учебных курсах).

Мы же с вами рассмотрели ключевые вопросы, которые составляют собственно управление персоналом и человеческими ресурсами и не рассматриваются другими дисциплинами. Второй отличительной чертой данного курса является его ориентация на российское законодательство, опыт и традиции.

В результате изучения курса важно усвоить, что рыночный механизм регулирования занятости населения — это не панацея: без государственного регулирования рынок неповоротлив и разрушителен. Регулирование рынка заставляет изменять парадигмы управления персоналом, а состояние занятости населения влияет на систему и методы управления персоналом.

Основными направлениями управления персоналом являются: управление подготовкой и формированием персонала (кадров); управление расстановкой и движением кадров; управление использованием кадров; экономика труда; развитие персонала, управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом.

Ориентация организаций на стратегическое развитие требует изменения отношения к персоналу. Внутри организации человек не может быть ее ресурсом, но ресурс человека может дать организации дополнительные возможности сверх результатов, ожидаемых в соответствии с установленными должностными инструкциями и регламентами. Рабочая сила расширяется, главным образом, за счет интеллектуальной составляющей человека. Появляется дополнительная необходимость в управлении человеческими ресурсами, точнее, ресурсами человека в организации. Таким образом, акцент в управлении персоналом делается на управлении человеческими ресурсами. Во внешней среде организации оправданно применение понятия трудовых ресурсов.

В зависимости от состояния внешней и внутренней среды организации, от государственной политики в области занятости населения,

от выбранной стратегии развития формируется кадровая политика организации. Выработкой и реализацией кадровой политики занимаются многофункциональные службы управления персоналом, круг обязанностей у которых иной по сравнению с традиционными кадровыми службами. Принципы, цели, задачи и функции управления персоналом закрепляются в основных документах организации, предприятия.

Для качественного комплектования организации или предприятия кадрами необходимо обеспечить избыточный приток профессионально пригодных кандидатов, произвести отбор и мероприятия по адаптации работников.

Профессиональное разделение труда предполагает профессионализацию, включающую профессиональную информацию, профессиональную ориентацию и профессиональный отбор. В основе профессионального отбора лежат права граждан на труд и выбор профессии и право организации на подбор требующегося персонала. В данном случае интересы общества, организаций и граждан совпадают. Решаются социальные и экономические вопросы занятости населения, удовлетворенности работников трудом, а также обеспечивается возможность отбора персонала требуемого количества и качества. Менеджеры и специалисты по управлению персоналом должны знать формы и методы профессиональной ориентации и отбора, особенности подготовки и использования заявительных документов, организацию и проведение собеседования и др.

Прием на работу может проводиться руководителем, который наделен правом найма на работу. Трудовой договор заключается в письменной форме между работником и администрацией предприятия.

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников. Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом прежде всего касается руководителей, специалистов и служащих.

При оценке персонала необходима обратная связь. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствуют ли оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства.

Оценка персонала происходит непрерывно, но важной формой оценки является аттестация, проводящаяся периодически. По результатам аттестации принимаются решения в отношении каждого аттестуемого.

Эти решения касаются выбора методов профессиональной адаптации, анализа, принципов и методов формирования трудовой карьеры, формирования резерва кадров и методов работы с ним.

Производственную адаптацию можно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

Адаптация тесно связана с развитием персонала, формами и методами подготовки рабочих кадров, руководителей и специалистов, повышения их квалификации и переподготовки.

Наряду с классическим набором функций управления все чаще вспоминают о функции руководства, а с изменением концепции управления персоналом в условиях его высокой развитости существенным становится и встречный процесс, который называют «имплоишип». В этой связи изучаются роль руководителя в управлении персоналом; социально-экономические показатели, характеризующие удовлетворенность профессией и трудом; формы движения кадров, показатели текучести кадров.

При целенаправленном стратегическом управлении организации подвергаются кардинальным изменениям. При этом возникают кризисные ситуации, неизбежно отражающиеся на персонале организации. Кризисной может стать также ситуация смены руководства организации, ее реорганизации, реформирования, банкротства и ликвидации.

В условиях любых перемен не прекращается процесс управления персоналом в рамках необходимости соблюдения закона. Для этого требуется знать виды кризисных ситуаций, причины, порождающие кризисы, методы управления в кризисных ситуациях, образцы поведения руководителей при вхождении в новую должность.

Качество персонала и человеческих ресурсов зависит от усилий организации по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Таков алгоритм построения курса «Управление человеческими ресурсами». Материал сложен, но увлекателен и практически значим.

Методические материалы

Темы для самостоятельной подготовки

1. Трудовые ресурсы и рынок труда.
2. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал».
3. Принципы, цели и задачи управления персоналом.
4. Организация службы управления персоналом предприятия.
5. Кадровая политика предприятия. Выбор и оценка.
6. Разработка положения об организации (структурном подразделении), должностных инструкций.
7. Организация профессионального отбора.
8. Наем работников. Принципы и методы.
9. Отбор персонала с помощью заявительных документов.
10. Организация собеседования по отбору персонала.
11. Заключение трудового договора. Договор с руководителем.
12. Деловая оценка работников.
13. Организация и проведение аттестации.
14. Оценка труда руководителя.
15. Трудовая карьера и ее формирование.
16. Метод делового портрета для характеристики работника.
17. Метод составления биографических анкет.
18. Формирование резерва кадров на выдвижение.
19. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.
20. Активные методы обучения. Тренинги и деловые игры.
21. Оценка эффективности работы с резервом кадров.
22. Применение тестирования в отборе и работе с персоналом.
23. Документы, регламентирующие управление персоналом.
24. Эволюция концепций управления персоналом.
25. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров.
26. Анализ процессов движения кадров.
27. Вхождение в должность руководителей и специалистов.

28. Управление конфликтом.
29. Методы формирования команды.
30. Основы кадрового планирования.
31. Определение потребности в персонале.

Тесты

Глава 1

1. Безработные — это:
   а) все граждане в возрасте старше 16 лет, не состоящие в штате какой-либо организации;
   б) трудоспособные граждане, желающие получить работу и готовые приступить к ней;
   в) трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости и готовые приступить к работе.
2. Под занятостью понимается:
   а) состояние трудоспособной части населения, связанное с выполнением ею на постоянной основе трудовых функций;
   б) законная деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей и приносящая, как правило, им заработок;
   в) деятельность граждан, работающих на предприятиях и в организациях в соответствии с трудовыми договорами (контрактами).
3. Трудовыми ресурсами считаются:
   а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности;
   б) все граждане, желающие и имеющие возможность заниматься трудовой деятельностью;
   в) все трудоспособные граждане, не вовлеченные в трудовую деятельность.
4. Подходящей работой считается:
   а) работа, учитывающая состояние здоровья, подготовку, пригодность, прежнюю работу и транспортную доступность;
   б) работа, отвечающая желаниям работника и способствующая его развитию;

в) хорошо оплачиваемая, интересная и общественно значимая работа.

5. Человеческий капитал — это:
   а) совокупность всех материальных и нематериальных составляющих вознаграждения работника по результатам труда;
   б) часть средств, заработанных человеком, направляемая на получение прибыли предприятия;
   в) сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека.
6. Человеческие ресурсы — это:
   а) одна из основных частей ресурсов организации, ее персонал;
   б) ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации;
   в) трудоспособное население, из состава которого отбирается персонал организации.

Глава 2

1. Целью управления персоналом является:
   а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
   б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия;
   в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе.
2. Под кадровой политикой организации понимают:
   а) процесс воспитания у персонала качеств, соответствующих организационной культуре предприятия;
   б) стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов;
   в) перспективный план комплектования кадрами предприятия.
3. Система управления персоналом — это:
   а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом;
   б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом;
   в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.

4. Стратегия — это:
   а) план действий на длительную перспективу;
   б) генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели;
   в) руководящая идея развития организации.

Глава 3

1. Под профориентацией понимают:
   а) полную и правдивую информацию о профессиях, их особенностях, требованиях, системе профессиональной подготовки;
   б) деятельность консультативных пунктов, занимающихся диагностикой профессиональной пригодности людей для групп профессий;
   в) помощь человеку в выборе той профессии, которая в наибольшей степени отвечает как потребностям производства, так и способностям, склонностям, психофизиологическим особенностям человека.
2. Отбор персонала представляет собой:
   а) процедуру социального, психологического и медицинского освидетельствования кандидатов на вакантные должности;
   б) комплекс мер по профессиональной информации и консультации потенциальных работников;
   в) мероприятия и действия по выявлению из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.
3. При приеме на работу запрещается:
   а) устанавливать испытательный срок;
   б) требовать документы о результатах медицинского освидетельствования;
   в) передавать в другие организации анкетные данные кандидатов.
4. Перечень документов, необходимых при приеме на работу, регламентируется:
   а) приказом руководителя организации, предприятия;
   б) Трудовым кодексом Российской Федерации;
   в) Трудовым кодексом, законодательством, указами Президента и постановлениями Правительства.

Глава 4

1. Понятием «карьера» характеризуется:
   а) стремление работника любыми способами добиться служебного роста, успеха, славы;
   б) успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы;
   в) совокупность должностных и квалификационных перемещений сотрудника от начала трудовой деятельности до ее прекращения.
2. Под резервом руководящих кадров понимается:
   а) группа руководящих работников, обеспечивающих взаимозаменяемость в случае служебной необходимости;
   б) группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (с большим объемом ответственности);
   в) список работников различных предприятий и организаций, которые могут быть приглашены для занятия вакантных руководящих должностей.
3. К документам организации по управлению персоналом относятся:
   а) входящая и исходящая корреспонденция организации по вопросам обеспечения условий труда работников;
   б) приказы и распоряжения руководителя организации, нормативы и технологические регламенты и др.;
   в) штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях и др.
4. С точки зрения управления персоналом кризисными ситуациями считаются:
   а) банкротство;
   б) реорганизация, сокращение штата, смена руководства;
   в) несвоевременная выплата зарплаты, невыполнение договорных обязательств.
5. Какими должны быть действия руководителя в первые 100 дней после вступления в должность:
   а) решительная реорганизация и кадровые изменения;
   б) изучение информации, ознакомление с ситуацией, выработка решений;
   в) изучение, подбор и замена ключевых фигур.

6. Профессиональная адаптация — это:
   а) оценка профессиональных знаний, умений и компетенции применительно к конкретному виду труда, определенному рабочему месту;
   б) система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств;
   в) вводный инструктаж, знакомство с должностными инструкциями, условиями и содержанием труда, система повышения квалификации, переподготовки.

Глава 5

1. Оценка работника представляет собой:
   а) систему показателей, характеризующих личностные качества, деятельность и результаты деятельности работника;
   б) систему материального и морального поощрения работников в соответствии с их трудовым вкладом в показатели деятельности организации;
   в) процедуру выявления степени соответствия личных качеств работника, результатов его деятельности требованиям должностных инструкций, организации производства и др.
2. В какой срок аттестуемые работники должны быть ознакомлены с характеристикой-отзывом (представлением):
   а) не менее чем за два месяца до аттестации;
   б) не менее чем за две недели до аттестации;
   в) в день проведения аттестации.
3. Аттестационный лист подписывают:
   а) руководитель службы управления персоналом;
   б) руководитель организации, предприятия;
   в) все члены аттестационной комиссии.
4. Аттестация — это:
   а) отчет работника по итогам деятельности за определенный период;
   б) периодическое определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции);
   в) проведение квалификационного экзамена с выдачей соответствующего документа.

5. Характеристика содержит:
   а) психологический портрет, описание основных черт характера работника;
   б) описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого работника, оценку способностей и отношения к труду, результатов деятельности;
   в) сведения о личности характеризуемого и его служебных перемещениях.

Глава 6

1. В каких формах осуществляется внутриорганизационное движение кадров:
   а) миграция, социальные перемещения, карьерное продвижение;
   б) естественная убыль, текучесть кадров, социальные перемещения, движение, связанное с техническим прогрессом;
   в) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
2. Текучесть кадров — это:
   а) отношение числа уволенных в течение года работников предприятия к общему числу работников;
   б) инструмент кадровой политики, используемый для освобождения от работников, не соответствующих установленным квалификационным и морально-психологическим требованиям;
   в) процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.
3. Под удовлетворенностью трудом понимают:
   а) психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам;
   б) выраженное проявление заинтересованности в результатах труда, высокая активность и продуктивность работника;
   в) характеристику взаимоотношений между членами коллектива и их отношения к труду.
4. К факторам удовлетворенности трудом относятся:
   а) престиж, популярность, привлекательность профессии и труда;
   б) характер и содержание труда;
   в) потенциальная и фактическая текучесть кадров.

5. Престиж профессии — это:
   а) общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет;
   б) характеристика стремления людей к выбору данной профессии, частоты этого выбора;
   в) широкая информированность о профессии, о ее значении.

Глава 7

1. Корпоративное управление — это:
   а) менеджмент, управление во внутренней среде организации;
   б) система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании;
   в) коллегиальное принятие решений и коллективная ответственность.
2. Паблик рилейшнз — это:
   а) работа со средствами массовой информации и коммуникации;
   б) система действий по формированию корпоративного бренда и кадрового имиджа организации;
   в) планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.
3. Ритуалы — это:
   а) торжественные мероприятия, проводимые в организации;
   б) периодически совершаемая совокупность действий, которые в упорядоченной символической форме воспроизводят связь участников организации с каким-либо объектом или событием;
   в) принятая в организации форма общения между членами организации.
4. Ценности представляют собой:
   а) материальные и нематериальные активы организации;
   б) все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации;
   в) совокупность общезначимых норм и правил, действующих в организации.

Глава 8

1. Профессиональная подготовка — это:
   а) вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятия должности;
   б) комплекс инструктажей и мероприятий для быстрой адаптации к рабочему месту;
   в) система непрерывного повышения квалификации по направлению выбранной деятельности.
2. Потребность в переподготовке кадров вызвана:
   а) необходимостью расширения и углубления профессиональных знаний для служебного и профессионального роста;
   б) высвобождением работников и необходимостью освоения новых профессий;
   в) необходимостью формирования кадрового резерва.
3. Эффективность игрового моделирования (деловой игры) достигается:
   а) созданием модели деятельности;
   б) специальной подготовкой участников игры;
   в) расширением количества участников и распределением ролей.
4. Образование — это:
   а) формирование знаний, умений и навыков в системе обучения;
   б) целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином установленных государством образовательных уровней;
   в) получение систематических знаний в соответствии с установленными программами и стандартами.
5. Переподготовка — это:
   а) повторное изучение усвоенных ранее знаний, умений и навыков;
   б) обновление полученных ранее знаний, умений, компетенций;
   в) вид обучения с целью получения новой профессии.

Список использованных источников

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 832 с.
2. *Бухалков М. И.* Управление персоналом: Учебник. — М.: Инфра-М; Термика, 2005. — 368 с.
3. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. — М.: Проспект, 2008. — 686 с.
4. *Веснин В. Р.* Управление персоналом в схемах: Учебное пособие. — М.: Велби; Проспект, 2007. — 96 с.
5. *Веснин В. Р., Кафидов В. В.* Стратегическое управление: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2008. — 256 с.
6. *Грэхем Х. Т., Беннетт Р.* Управление человеческими ресурсами. — М.: Юнити, 2003. — 598 с.
7. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 2003. — 302 с.
8. *Журавлев П. В.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. — М.: Экзамен, 2005. — 448 с.
9. *Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А.* Рекрутинг. Наем персонала. — М.: Экзамен, 2005. — 319 с.
10. *Карташова Л. В.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: Инфра-М, 2005. — 240 с.
11. *Кафидов В. В.* Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. 3-е изд. — М.: Академический проект; Трикста, 2005. — 144 с.
12. *Кафидов В. В., Скипетрова Т. В.* Теория организации: Учебное пособие для вузов. — М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2005. — 144 с.
13. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом. — М.: Инфра-М, 2004. — 446 с.
14. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Экзамен, 2006. — 352 с.
15. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: Учебник. — М.: Инфра-М, 2005. — 301 с.

16. *Комиссарова Т. А.* Управление человеческими ресурсами. — М.: Дело, 2002. — 312 с.
17. *Макарова И. К.* Управление персоналом: Учебник. — М.: Юриспруденция, 2004. — 304 с.
18. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Управление персоналом. Ролевые и деловые игры. — М.: Экзамен, 2005. — 126 с.
19. *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник. — М.: Аспект пресс, 2003. — 285 с.
20. *Пул М., Уорнер М.* Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
21. *Соколова М. И., Деменьтьева А. Г.* Управление человеческими ресурсами. — М.: Проспект, 2005. — 238 с.
22. *Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. 5-е изд. — М.: Дело и сервис, 2004. — 752 с.
23. *Фланнес С., Левин Дж.* Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. — М.: Технологии управления Спайдер, 2004. — 380 с.

Веб-сайты

1. http://besonus.narod.ru/persons.htm.
2. http://www.sf-online.ru.
3. http://finbook.biz/.
4. http://kadrovik.ru/.
5. http://www.hr-journal.ru/.
6. http://hrm.ru/.
7. http://assessment.ru/.
8. http://www.sostav.ru/.
9. http://btl.ru/.
10. http://www.adme.ru/.
11. http://www.rbc.ru/.
12. http://www.4p.ru/.

Валерий Викторович Кафидов

Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие

Заведующий редакцией	*А. Толстиков*
Руководитель проекта	*Е. Базанов*
Выпускающий редактор	*Е. Маслова*
Художник	*С. Маликова*
Корректоры	*Т. Драпезо, Н. Черныш*
Верстка	*О. Махлина, А. Полянский*

ООО «Мир книг», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.
Подписано в печать 17.10.11. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 13,000. Тираж 2000. Заказ
Отпечатано с готовых диапозитивов в ИПК ООО «Ленинградское издательство».
194044, Санкт-Петербург, ул. Менделеевская, 9.



Основанный Издательским домом «Питер» в 1997 году, книжный клуб «Профессионал» собирает в своих рядах знатоков своего дела, которых объединяет тяга к знаниям и любовь к книгам. Для членов клуба проводятся различные мероприятия и, разумеется, предусмотрены привилегии.

Привилегии для членов клуба:

- карта члена «Клуба Профессионал»;
- бесплатное получение клубного издания – журнала «Клуб Профессионал»;
- дисконтная скидка на всю приобретаемую литературу в размере 10 или 15%;
- бесплатная курьерская доставка заказов по Москве и Санкт-Петербургу;
- участие во всех акциях Издательского дома «Питер» в розничной сети на льготных условиях.

Как вступить в клуб?

Для вступления в «Клуб Профессионал» вам необходимо:

- совершить покупку на сайте **www.piter.com** или в фирменном магазине Издательского дома «Питер» на сумму от **1500** рублей без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- ознакомиться с условиями получения карты и сохранения скидок;
- выразить свое согласие вступить в дисконтный клуб, отправив письмо по электронной почте: postbook@piter.com;
- заполнить анкету члена клуба (зарегистрированным на нашем сайте этого делать не надо).

Правила для членов «Клуба Профессионал»:

- для продления членства в клубе и получения **скидки 10%** в течение каждых **6 месяцев** нужно совершать покупки на общую сумму от **1500** до **2500** рублей, без учета почтовых расходов или стоимости курьерской доставки;
- если же за указанный период вы выкупите товар на сумму от **2501** рубля, скидка будет увеличена до **15%** от розничной цены издательства.

Заказать наши книги вы можете любым удобным для вас способом:

- по телефону: (812)703-73-74;
- по электронной почте: postbook@piter.com;
- на нашем сайте: www.piter.com;
- по почте: 197198, Санкт-Петербург, а/я 127 ООО «Питер Мейл».

При оформлении заказа укажите:

- ваш регистрационный номер (если вы являетесь членом клуба), фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

КНИГА-ПОЧТОЙ



ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР» МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:

- на нашем сайте: **www.piter.com**
- по электронной почте: **postbook@piter.com**
- по телефону: **(812) 703-73-74**
- по почте: **197198, Санкт-Петербург, а/я 127, ООО «Питер Мейл»**
- по ICQ: **413763617**

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ОПЛАТЫ:

Наложенным платежом с оплатой при получении в ближайшем почтовом отделении.

С помощью банковской карты. Во время заказа Вы будете перенаправлены на защищенный сервер нашего оператора, где сможете ввести свои данные для оплаты.

Электронными деньгами. Мы принимаем к оплате все виды электронных денег: от традиционных Яндекс.Деньги и Webmoney до USD E-Gold, MoneyMail, INOCard, RBK Money (RuPay), USD Bets, Mobile Wallet и др.

В любом банке, распечатав квитанцию, которая формируется автоматически после совершения Вами заказа.

Все посылки отправляются через «Почту России». Отработанная система позволяет нам организовывать доставку Ваших покупок максимально быстро. Дату отправления Вашей покупки и предполагаемую дату доставки Вам сообщат по e-mail.

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:

- фамилию, имя, отчество, телефон, факс, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР®
WWW.PITER.COM

ПИТЕР®

Нет времени

ходить по магазинам?

наберите:

www.piter.com

Здесь вы найдете:

Все книги издательства сразу
Новые книги — в момент выхода из типографии
Информацию о книге — отзывы, рецензии, отрывки
Старые книги — в библиотеке и на CD

И наконец, вы нигде не купите наши книги дешевле!



ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской, психологической, экономической и популярной литературы

РОССИЯ

Санкт-Петербург м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва м. «Электрозаводская», Семеновская наб., д. 2/1, корп. 1, 6-й этаж
тел./факс: (495) 234-38-15, 974-34-50; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж Ленинский пр., д. 169; тел./факс: (4732) 39-61-70
e-mail: piterctr@comch.ru

Екатеринбург ул. Бебеля, д. 11а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42
e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород ул. Совхозная, д. 13; тел.: (8312) 41-27-31
e-mail: office@nnov.piter.com

Новосибирск ул. Станционная, д. 36; тел.: (383) 363-01-14
факс: (383) 350-19-79; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону ул. Ульяновская, д. 26; тел.: (863) 269-91-22, 269-91-30
e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара ул. Молодогвардейская, д. 33а; офис 223; тел.: (846) 277-89-79
e-mail: pitvolga@samtel.ru

УКРАИНА

Харьков ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10; тел.: (1038057) 751-10-02
758-41-45; факс: (1038057) 712-27-05; e-mail: piter@kharkov.piter.com

Киев Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33; тел.: (1038044) 490-35-69
факс: (1038044) 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск ул. Притыцкого, д. 34, офис 2; тел./факс: (1037517) 201-48-79, 201-48-81
e-mail: gv@minsk.piter.com

Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.
Телефон для связи: **(812) 703-73-73**. **E-mail:** fuganov@piter.com

---

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов. Обращайтесь по телефонам: **Санкт-Петербург** – **(812) 703-73-72**, **Москва** – **(495) 974-34-50**

Заказ книг для вузов и библиотек по тел.: (812) 703-73-73.
Специальное предложение – e-mail: kozin@piter.com

Заказ книг по почте: на сайте **www.piter.com**; по тел.: (812) 703-73-74
по ICQ 413763617



**УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!
КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
ВЫ МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ
ОПТОМ И В РОЗНИЦУ У НАШИХ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ.**

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Владивосток
«Приморский торговый дом книги»
тел./факс: (4232) 23-82-12
e-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Деловая книга», ул. Путевая, д. 1а
тел.: (4212) 36-06-65, 33-95-31
e-mail: dkniga@mail.kht.ru

Хабаровск, «Книжный мир»
тел.: (4212) 32-85-51, факс: (4212) 32-82-50
e-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Хабаровск, «Мирс»
тел.: (4212) 39-49-60
e-mail: zakaz@booksmirs.ru

ЕВРОПЕЙСКИЕ РЕГИОНЫ РОССИИ

Архангельск, «Дом книги», пл. Ленина, д. 3
тел.: (8182) 65-41-34, 65-38-79
e-mail: marketing@avfkniga.ru

Воронеж, «Амиталь», пл. Ленина, д. 4
тел.: (4732) 26-77-77
http://www.amital.ru

Калининград, «Вестер»,
сеть магазинов «Книги и книжечки»
тел./факс: (4012) 21-56-28, 65-65-68
e-mail: nshibkova@vester.ru
http://www.vester.ru

Самара, «Чакона», ТЦ «Фрегат»
Московское шоссе, д.15
тел.: (846) 331-22-33
e-mail: chaconne@chaccone.ru

Саратов, «Читающий Саратов», пр. Революции, д. 58
тел.: (4732) 51-28-93, 47-00-81
e-mail: manager@kmsvrn.ru

СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424
тел./факс: (87934) 6-93-09
e-mail: rossy@kmw.ru

СИБИРЬ

Иркутск, «ПродаЛитЪ»
тел.: (3952) 20-09-17, 24-17-77
e-mail: prodalit@irk.ru
http://www.prodalit.irk.ru

Иркутск, «Светлана»
тел./факс: (3952) 25-25-90
e-mail: kkcbooks@bk.ru
http://www.kkcbooks.ru

Красноярск, «Книжный мир»
пр. Мира, д. 86
тел./факс: (3912) 27-39-71
e-mail: book-world@public.krasnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»
тел.: (383) 336-10-26
факс: (383) 336-10-27
e-mail: office@top-kniga.ru
http://www.top-kniga.ru

ТАТАРСТАН

Казань, «Таис»,
сеть магазинов «Дом книги»
тел.: (843) 272-34-55
e-mail: tais@bancorp.ru

УРАЛ

Екатеринбург, ООО «Дом книги»
ул. Антона Валека, д. 12
тел./факс: (343) 358-18-98, 358-14-84
e-mail: domknigi@k66.ru

Екатеринбург, ТЦ «Люмна»
ул. Студенческая, д. 1в
тел./факс: (343) 228-10-70
e-mail: igm@lumna.ru
http://www.lumna.ru

Челябинск, ООО «ИнтерСервис ЛТД»
ул. Артиллерийская, д. 124
тел.: (351) 247-74-03, 247-74-09, 247-74-16
e-mail: zakup@intser.ru
http://www.fkniga.ru, www.intser.ru