

Министерство образования и науки Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Ф. А. Красина

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Учебное пособие

Томск
«Эль Контент»
2013

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.240-2я73

К 780

Рецензенты:

Буймов А. Г., докт. техн. наук, профессор, зав. кафедрой экономики ТУСУРа;

Полякова О. П., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики строительства
Томского государственного архитектурно-строительного университета.

Красина Ф. А.

К 780 Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Ф. А. Красина. — Томск : Эль Контент, 2013. — 158 с.

ISBN 978-5-4332-0078-4

В учебном пособии раскрываются проблемы управления людьми в современной организации, описываются основные направления кадрового менеджмента: набор и адаптация работников; оценка результативности их труда; управление мотивацией персонала и создание корпоративной культуры; развитие трудовых отношений. Рассмотрены международные аспекты кадрового менеджмента.

Учебное пособие предназначено для студентов направления 080200.62 «Менеджмент» и других направлений подготовки бакалавров экономики всех форм обучения.

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.240-2я73

ISBN 978-5-4332-0078-4

© Красина Ф. А., 2013

© Оформление.

ООО «Эль Контент», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1 Стратегия управления человеческими ресурсами	7
1.1 Содержание понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия» .	7
1.2 Процесс разработки и реализации кадровой стратегии	14
1.3 Планирование потребностей в человеческих ресурсах	16
2 Система управления человеческими ресурсами в организации	22
2.1 Системный подход к управлению человеческими ресурсами	22
2.2 Организационная структура управления персоналом	24
2.3 Модель компетенций HR-менеджера	29
2.4 Компетентностно-ориентированный анализ работ	32
3 Профессиональный подбор и отбор персонала	36
3.1 Источники подбора персонала	36
3.2 Составление рекламных объявлений	41
3.3 Предварительный отбор персонала	43
3.4 Типы отборочных собеседований	45
3.5 Выбор кандидата	50
3.6 Адаптация персонала	51
4 Оценка и продвижение сотрудников	55
4.1 Способы и критерии оценки персонала	55
4.2 Рекомендации по проведению аттестации	57
4.3 Планирование карьеры	61
5 Мотивация персонала организации	65
5.1 Сущность процесса мотивации	65
5.2 Эволюция управленческой мысли о мотивации труда	67
5.3 Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях	72
5.4 Формы и методы социальных выплат	76
5.5 Нефинансовые вознаграждения	78
5.6 Случаи неэффективной работы системы мотивации	81
6 Управление корпоративной культурой	90
6.1 Социальное партнерство как форма трудовых отношений	90
6.2 Формирование культуры организации и управление ею	91

7	Регулирование трудовых отношений	97
7.1	Договорная основа трудовых отношений	97
7.2	Управление высвобождением персонала	100
7.3	Управление трудовой дисциплиной	103
7.4	Конфликты и их регулирование	107
8	Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами	114
8.1	Система управления человеческими ресурсами США	114
8.2	Система кадрового менеджмента Японии	119
8.3	Развитие системы кадрового менеджмента в Китае	125
8.4	Профессиональные стандарты кадрового менеджмента в Германии	127
8.5	Опыт управления высвобождением персонала Великобритании	130
	Заключение	137
	Литература	138
	Приложение А Набор компетенций для рекрутинговой компании MarksMan	139
	Приложение Б Анкета	141
	Приложение В Анкета для изучения адаптации персонала	143
	Приложение Г Положение об аттестации работников предприятия «КОМ»	145
	Приложение Д Аттестационный лист работника предприятия «КОМ»	147
	Приложение Е Аттестационный лист работника филиала западной фирмы «ИНТЕЛ»	149
	Глоссарий	154

ВВЕДЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами — это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят важный вклад в достижение целей фирмы.

В современных условиях возрастающей конкуренции и стремительного появления новых технологий персонал организации является основным фактором, определяющим долгосрочный успех организации. Но многие современные организации не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают необходимого уровня производительности, качества и не удовлетворяют самих работников. Возможная причина заключается в том, что большинство современных организаций используют традиционную систему управления персоналом, возникшую в период социализма. Такая система не учитывает возрастающую роль личности работника, его мотивационные установки и стремления; эта система не может формировать и направлять мотивационный потенциал работников в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Основные принципы концепции управления человеческими ресурсами заключаются в следующем:

- персонал — решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник создания добавленной стоимости;
- необходим стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
- необходимы постоянные инвестиции в развитие и обучение человеческих ресурсов;
- необходимо достичь социального партнерства и демократизации управления.

Основными составляющими концепции управления человеческими ресурсами являются интеграция кадровой и организационной стратегии, формирование у работников приверженности миссии и ценностям компании, инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

Основная цель данного учебного пособия — создание у студентов целостного представления о современных тенденциях развития систем управления человеческими ресурсами.

Пособие предназначено для студентов направления «менеджмент» всех форм обучения.

Соглашения, принятые в книге

Для улучшения восприятия материала в данной книге используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



.....
 Эта пиктограмма означает определение или новое понятие.



.....
 Эта пиктограмма означает совет. В данном блоке можно указать более простые или иные способы выполнения определенной задачи. Совет может касаться практического применения только что изученного, или содержать указания на то, как немного повысить эффективность и значительно упростить выполнение некоторых задач.



..... **Пример**

Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.



..... **Контрольные вопросы по главе**

Глава 1

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Содержание понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия»

За последние годы сфера кадрового менеджмента в российских организациях заметно преобразилась. На смену традиционным отделам кадров пришли службы по управлению персоналом, HR-департаменты. В 20 веке произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента.

В начале прошлого столетия получила развитие концепция *управления кадрами*, которая рассматривала в основном трудовую функцию человека, но не учитывала его как личность. Категория «кадры» характеризовала качество не отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы в основном выполняли учетные, контрольные, административные и распорядительные функции.

После Второй мировой войны научно-технический прогресс привел к необходимости внедрения новых механизмов мотивации труда персонала, повышения его квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление и участия его в прибыли. В это время на смену концепции управления кадрами пришла концепция *управления персоналом*, в которой работник рассматривается не только как субъект управления, но и как личность. Изменилась роль кадровых служб в организационной структуре управления предприятиями. Система управления персоналом стала охватывать широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональная адаптация новых работников, разработка компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и т. д. но службы управления персоналом по-прежнему выполняли еще и обслуживающую роль и являлись функциональными подразделениями организаций. Персонал стал часто рассматриваться как издержки, которые надо оптимизировать.

В 70–80 гг. прошлого столетия в литературе появилось новое понятие «человеческий капитал». Развитие теории человеческого капитала отражено в работах С. Кузнеця, Т. Шульца, Г. Беккера и других экономистов. Г. Беккер определяет человеческий капитал как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, таких, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

В теории человеческого капитала затраты — это капитальные вложения, позволяющие индивиду, фирме, обществу в целом достигать определенных экономических результатов, производить в больших объемах и лучшего качества товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т. п. Эти затраты называют инвестициями в человеческий капитал. Сущность теории человеческого капитала заключается в следующем: теория исследует взаимосвязь между инвестициями в человеческий фактор и доходами, которые получаются от этих инвестиций.

Для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве с середины 80-х гг. используется термин «человеческие ресурсы».

Человеческие ресурсы отличаются рядом особенностей.

- 1) Главная особенность состоит в личностной специфике данного вида ресурса. В отличие от средств производства люди наделены интеллектом, поэтому их участие в производственном процессе не механическое, а эмоционально-сознательное и осмысленное.
- 2) Человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, продуктивность которых не имеет видимых пределов. Поэтому именно в человеческих ресурсах скрыты резервы для повышения эффективности функционирования организации.
- 3) В современных условиях научно-технического прогресса человеческие ресурсы подвержены «моральному износу», но люди вследствие личной мотивации постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей.
- 4) Способности, квалификация и знания, в том числе профессиональные, распределены между людьми неравномерно, именно поэтому требуется постоянное обучение, переподготовка и повышение квалификации.
- 5) Работник как личность действует в соответствии не только со своими внутренними склонностями и решениями, но и с внешней обстановкой. Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента.
- 6) Трудовая жизнь современного человека продолжается 30–50 лет. В связи с этим воспроизводство человеческих ресурсов может носить долговременный характер.



.....
Стратегия управления человеческими ресурсами — генеральный план действий по достижению стратегических целей организации за счет эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения состояния внешней среды.

Кадровая стратегия рассматривается в качестве функциональной стратегии, которая должна быть интегрирована в корпоративную стратегию, обеспечивая человеческими ресурсами выполнение инновационной, производственной, маркетинговой и финансовой стратегий (рис. 1.1).

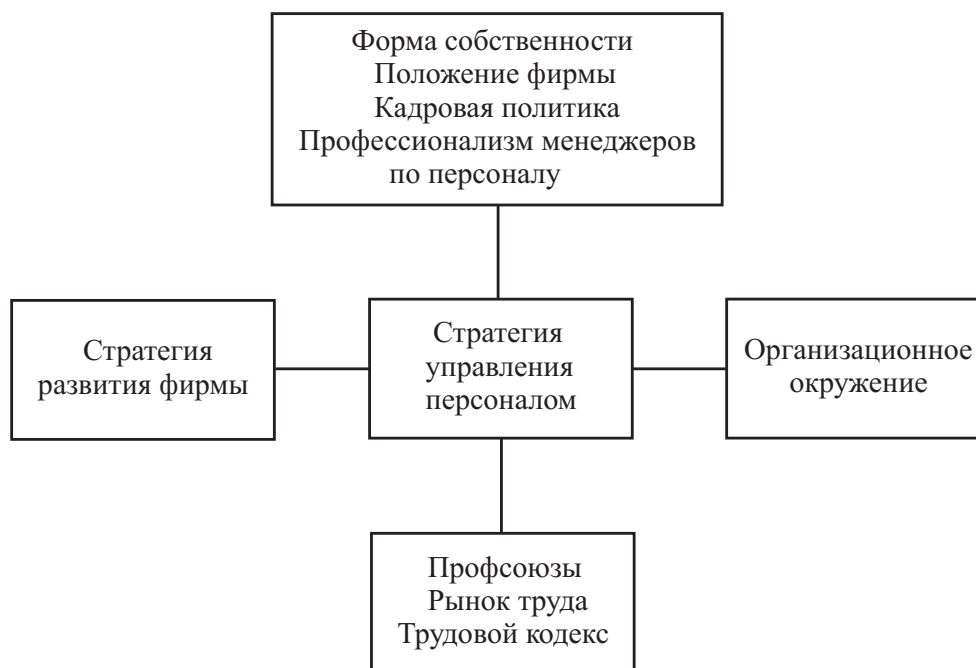


Рис. 1.1 – Модель стратегического управления организацией

В последние годы в зарубежной и отечественной науке и практике управления получил распространение термин «кадровая политика».



.....
Кадровая политика организации — это единая система правил работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы. Этот термин имеет широкое и узкое толкование [2].

Широкое толкование: система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Таким образом, все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласуются с общим пониманием целей и задач организации.

Узкое толкование: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. Например, если кадровая политика фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием, то это ограничение может быть аргументом при решении конкретного кадрового вопроса.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организа-

цией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т. п.

Кадровую политику разрабатывает высшее руководство организации, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты кадровой политики обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс. К разработке могут и должны привлекаться посторонние специалисты и, возможно, научные организации.

Цель кадровой политики — создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом должны учитываться соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важная роль профсоюзов. С точки зрения работников предприятия, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Можно выделить следующие *типы кадровой политики* [2].

1. *Кадровая политика как организационный ориентир.* С этой точки зрения организация проводит демократическую или авторитарную политику, ориентируется на индивидуальные или коллективистские ценности. В формулировке уже упоминавшихся теорий *X* и *Y* Д. Макгрегора фактически отразилась дискуссия по вопросу о ценности труда для человека. Что значит для человека труд: наказание или награда, страдание или радость, необходимость или желанная потребность? В виде теории *X* Д. Макгрегор сформулировал предпосылки авторитарного стиля управления, в виде теории *Y* — демократического стиля. Формирование и осуществление кадровой политики существенно зависит от национально-культурных особенностей функционирования бизнеса. Основное различие двух конкурирующих между собой практик японского и американского управления заключается в кадровом менеджменте. В. Оучи сопоставил американскую и японскую модели кадровой политики. Выявленные им характеристики этих моделей представлены в таблице 1.1, в ней же приводится характеристика теории *Z*, сформулированной В. Оучи [3].

Таблица 1.1 – Характеристики трех типов кадровой политики по В. Оучи

Организация типа А (американская модель)	Организация типа J (японская модель)	Организация типа Z
1. Найм работников на относительно короткое время	1. Пожизненный найм работников	1. Долгосрочный найм
2. Индивидуальное принятие решения	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
продолжение на следующей странице		

Таблица 1.1 – Продолжение

Организация типа <i>A</i> (американская модель)	Организация типа <i>J</i> (японская модель)	Организация типа <i>Z</i>
5. Механизм явного и точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный, неформальный контроль с использованием точных формальных критериев
6. Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Поддержка неспециализированной карьеры работников	6. Умеренно специализированная карьера работников

2. *Кадровая политика с точки зрения ориентации на рыночные и внутри-организационные возможности.* Найм как способ обеспечения организации выражает особый тип кадровой политики – политику найма, основная особенность которой – ориентация на внешние возможности комплектации и стимулирования кадров. Такая политика носит название «купи кадры». В чистом виде этот способ обеспечения кадрами предполагает, что организация нанимает работника, который абсолютно заменим и не требует никакой дополнительной подготовки. На практике такие случаи редки, примерно 70% работающих проходят полные или частичные циклы подготовки на производстве. Применительно к современным хозяйственным условиям политика найма, ориентированная в основном на рынок рабочей силы, как правило, перестает быть эффективной. Дефицитность и уникальность многих профессий, потребность в обеспечении непрерывности технологических перемен, уникальность самого трудового процесса заставили организации создавать внутренние механизмы удовлетворения их потребности в кадрах. В противоположность политике найма этот тип кадровой политики можно назвать внутренней кадровой политикой или политикой «сделай кадры». Основой внутренней кадровой политики является подготовка, переподготовка, повышение квалификации и (как результат) продвижение работников внутри организации. В этом случае найм выступает как первая фаза (первая ступень) включения работников в организацию. В современных условиях это ответственная ступень, так как именно на этой ступени проходит оформление взаимных обязательств работника и организации – оформляется трудовой договор (контракт), в котором оговариваются взаимные обязанности и ответственность сторон. Вложение денег в квалификацию работников меняет положение этих работников на рынке труда, позволяя им перейти на работу в другую организацию. Поэтому современные организации должны искать способы, с помощью которых они могут обезопасить свои вложения в человеческие ресурсы. Для этого они используют систему повышения квалификации и продвижения работников, развивают индивидуальную карьеру персонала. Схемы индивидуальной карьеры закрепляются формированием так называемого внутреннего рынка труда организации. Для поддержания карьеры необходима разработка долгосрочных планов обучения и продвижения работников. Из таблицы 1.1 видно, что японские фирмы стремятся поддерживать специализированную карьеру работников, а американские фирмы – развитие и рост работников, который связывают с переменной профессии, переходом в другое подразделение или фирму.

Рассмотрим факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор кадровой политики.

- 1) *Размер организации.* Численность работников является важной предпосылкой, обуславливающей схему управления кадрами, начиная от личностных отношений руководителя с подчиненными и заканчивая вопросами набора и обучения персонала. Ясно, что в организации, численность которой составляет 6–8 человек, ее руководителю трудно выдерживать дистанцию в отношениях с подчиненными и использовать исключительно формальные методы управления. И наоборот, в организации, насчитывающей сотни работников, ее руководителю приходится использовать большой набор формальных инструментов. От размеров организации также зависит, насколько иерархизированы и формализованы отношения между членами организации и выбор стиля отношений руководителя с подчиненными. У небольшой организации значительно меньше возможностей самостоятельно готовить кадры, обеспечивать сотрудникам продвижение по службе, поэтому она может практиковать следующие варианты кадровой работы:
 - самостоятельно решать свои проблемы;
 - объединяться с другими организациями;
 - искать поддержку государственных (муниципальных) органов.
- 2) *Хозяйственно-правовая форма.* В управлении персоналом многое зависит от того, является ли фирма собственностью одного лица, крупной корпорацией, обществом с ограниченной ответственностью и т. д.
- 3) *Специфичность трудовых ресурсов.* Под специфичностью трудовых ресурсов понимаются такие профессионально-квалификационные и культурные особенности кадров, которые являются результатом специализированных инвестиций и не могут быть перепрофилированы для использования в альтернативных целях. Специализированные вложения в квалификацию и культуру работников осуществляет как фирма, так и сами работники. Специфичность трудовых активов обуславливает доверие и лояльность между партнерами.
- 4) *Стратегия развития организации.* Если организация выбирает стратегию роста и развития на рынке, она должна быть заинтересована в сотрудничестве работников и руководства. Если же организация делает значительный крен в сторону спекулятивной стратегии развития, то она скорее всего будет прибегать к увольнению и найму — рыночным способам решения кадровых вопросов. Вряд ли при этом она будет принимать во внимание интересы работников, заниматься обучением и повышением квалификации.
- 5) *Внешние экономические факторы.* В условиях низкой стабильности производства и состояния экономического кризиса предприятия строят свою кадровую политику одним из следующих способов:
 - увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что можно будет набрать новых работников, если возникнет такая необходимость;
 - никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику низкую заработную плату) в расчете на то, что

через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и активную часть персонала, но увольняют менее квалифицированную часть рабочих, набор которых на рынке труда возможен в короткие сроки;
- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до «лучших времен» на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто не свойственного основному профилю;
- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Для определения типа кадровой политики могут использоваться и другие факторы. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.



Пример 1.1

В крупных компаниях кадровая политика обычно формируется в виде корпоративного документа-заявления (Положения о персонале), в котором устанавливаются принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. Типовая структура Положения о персонале выглядит следующим образом:

- 1) Общие положения.
- 2) Основные принципы взаимоотношений персонала и компании.
- 3) Порядок оформления и прекращения трудовых отношений.
- 4) Права и обязанности персонала.
- 5) Права и обязанности компании.
- 6) Рабочее время и время отдыха.
- 7) Повышение квалификации персонала.
- 8) Социальный пакет.
- 9) Поощрения и взыскания.
- 10) Заключительные положения (указывается обязательность исполнения Положения и порядок рассмотрения трудовых споров).

В средних и малых фирмах кадровая политика либо вообще не формализована, либо слабоформализована, т. е. в корпоративных документах указываются только отдельные аспекты кадровой работы, например Правила внутреннего распорядка, Положение об оплате труда и др.

Кадровая политика тесно связана с корпоративной стратегией, организационной культурой и носит обычно субъективный характер. Поэтому кадровой полити-

кой можно назвать деятельность по реализации общих целей в области человеческих ресурсов, основанную на корпоративной системе ценностей.

В отличие от кадровой политики стратегия развития человеческих ресурсов — *кадровая стратегия* — базируется на объективном анализе внутренней и внешней среды организации для достижения конкурентных преимуществ в сложной рыночной среде.

1.2 Процесс разработки и реализации кадровой стратегии

Разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами — это сложный процесс, сходный с разработкой бизнес-стратегии. Этот процесс включает пять взаимосвязанных этапов (рис. 1.2)



Рис. 1.2 – Структура стратегического управления

1. *Определение стратегических целей исходя из сформулированной миссии компании.* Этот этап во многих российских компаниях проработан недостаточно четко. Часто в качестве миссии компании декларируется получение прибыли, но современная миссия должна отражать баланс между экономическими намерениями и стратегической ролью человеческих ресурсов.

2. *Проведение SWOT-анализа внутренней и внешней среды для выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.* Любая современная организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себя трудовыми ресурсами, условиями, необходимыми для их трудовой деятельности и жизненного существования. Квалифицированные работники являются важным ресурсом, поэтому их дефицит может ослабить потенциал организации.

Среди основных факторов внешнего окружения выделяют:

- *Экономические* (темпы инфляции, налоговая ставка, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий).
- *Политические* (общая политическая обстановка, соглашения по торговле между странами, ограничения на найм рабочей силы).
- *Рыночные* (демографические условия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных товаров и услуг, доля рынка, занимаемая фирмой, емкость рынка).
- *Технологические* (изменения в технологии производства, применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг; изменения в технологии сбора и передачи информации, в средствах связи и т. д.).

Степень воздействия внешних факторов зависит от вида деятельности организации, ее размера, территориального расположения, формы собственности и т. д. Для изучения влияния макросреды на организацию должна быть разработана специальная система анализа, включающая проведение специальных наблюдений, социологических опросов, анализов материалов открытой печати, участие в конференциях и т. д.

Кроме диагностики внешнего окружения при разработке стратегии необходимо объективно оценить трудовой и творческий потенциал фирмы, количественные и качественные характеристики работников, их соответствие требованиям технологии, инновационным и предпринимательским задачам.

3. *Разработка кадровой стратегии.* На этом этапе разрабатываются модели кадровых стратегий, взаимосвязанные со стратегией организации. В теории стратегического менеджмента выделяют следующие типы стратегий фирмы: предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности и ликвидационная стратегия.

Предпринимательская стратегия означает, что компания использует стратегии финансового риска. В центре внимания — быстрое осуществление краткосрочных мер даже без соответствующей детальной проработки. Для реализации этой стратегии работники должны быть инициативными, контактными, готовыми рисковать и не бояться ответственности.

Стратегия динамического роста характеризуется меньшей степенью риска. Постоянно сопоставляются текущие цели и цели, связанные с созданием фундамента для будущего. Работники должны быть проблемно-ориентированными, обладать гибкостью в изменяющихся условиях и работать в тесном сотрудничестве.

Стратегия прибыльности отличается тем, что в центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Управленческая система хорошо развита. Действует обширная система процедурных правил. Внимание сосредоточено на критерии эффективности. Отбор и расстановка кадров чрезвычайно жесткие; вознаграждение основано на заслугах.

Ликвидационная стратегия строится на продаже активов, устранении возможностей убытков, в будущем возможно сокращение работающих. Профессиональное обучение ограничено, основано на служебной необходимости.

Исходя из анализа вышеперечисленных бизнес-стратегий можно выделить четыре типа базовых кадровых стратегий:

- *Стратегия оптимизации кадрового потенциала.* Это пассивная стратегия, которая характеризуется ориентацией на сокращение штатов, уменьшение

затрат на социальные программы, обучение персонала. Стратегия используется при ликвидационной бизнес-стратегии либо при технократическом управленческом подходе руководства.

- *Стратегия развития человеческих ресурсов.* Это активная стратегия, осуществляемая в рамках инновационной корпоративной стратегии. Она отличается инвестиционным подходом к управлению человеческими ресурсами как ключевому и конкурентоспособному ресурсу. Применяется при предпринимательской бизнес-стратегии, а также при стратегиях прибыльности и роста.
- *Антикризисная стратегия управления человеческими ресурсами.* Эта стратегия направлена на предупреждение кризисных ситуаций и на принятие мер по их ликвидации. Она является актуальной для многих российских предприятий.
- *Универсальная стратегия.* Эта стратегия сочетает элементы вышеперечисленных стратегий.

Логически завершающими этапами процесса стратегического управления являются реализация, оценка и контроль выполнения стратегического плана, обеспечивающие устойчивую обратную связь между поставленными целями и процессом их практического достижения, определение причин отклонений и осуществление возможной корректировки.

1.3 Планирование потребностей в человеческих ресурсах

Планирование потребностей в человеческих ресурсах — это управленческая деятельность, направленная на своевременное удовлетворение количественного и качественного спроса на человеческие ресурсы для эффективного и динамичного развития организации, достижения ею поставленных целей. Задача планирования — определить, когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

Планирование потребности в человеческих ресурсах может быть стратегическим и тактическим.

Стратегическое планирование потребности в персонале включает сопоставление потенциала специалистов, необходимых для реализации стратегии развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов организации, а также определение потребности в этих ресурсах в будущем.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на бизнес-плане развития организации в этот период, на показателях текучести персонала.

Стратегический и системный подход к планированию потребностей в человеческих ресурсах предполагает всесторонний и объективный анализ данного вида ресурса как сложного, многоструктурного образования, отличающегося количественными и качественными характеристиками.

Количественные характеристики выражаются численностью работников организации, требуемых для достижения целей ее деятельности. Количественный состав работников предприятия отражается в штатном расписании. В современных условиях организации самостоятельно определяют количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов.

Качественные характеристики человеческих ресурсов имеют особое значение. По мнению П. Друкера, количество почти не имеет смысла по отношению к людям, обладающим знаниями. Их качество имеет гораздо большее значение. Количественные показатели дают только часть общей картины, нужен глубокий анализ, который показал бы качество выделенных ресурсов и предназначенную им цель. В современных условиях возрастает значение качественных характеристик, которые выражают определенные свойства и способности человеческих ресурсов. Именно личные качества оказывают большое влияние на поведение работников в организации, выполнение определенной профессиональной и социальной роли в коллективе. Поэтому современное управление стремится к реализации и развитию умственных, творческих, трудовых и предпринимательских способностей работников не только для достижения общих целей, но и для удовлетворения личных потребностей.

Люди, работающие в организации, различаются друг от друга по возрасту, полу, национальности, семейному положению, и другим социально-демографическим характеристикам. Знание этих характеристик позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей в человеческих ресурсах, осуществлять рационально подбор и расстановку работников, совершенствовать систему мотивации и стимулирования труда, организовывать внутрифирменное развитие персонала.

Качественные характеристики человеческих ресурсов формируются в виде структур, отражающих отношения характеристик различных групп работников в организации. Традиционно разрабатываются профессионально-квалификационная и социально-демографическая структуры, включающие разнообразные компоненты.



Пример 1.2

Например, социально-демографическая структура характеризуется следующими показателями:

- Возраст.
- Пол.
- Уровень образования.
- Стаж работы.
- Потребности, мотивы.

Для определения перспектив развития и оценки состояния человеческих ресурсов в настоящее время недостаточно знать абсолютные количественные показате-

ли, характеризующие, например, количество мужчин и женщин, средний возраст сотрудников и т. д. Такие показатели не являются достаточно информативными. В связи с этим возникает проблема структурирования и регулирования соотношений отдельных групп в организации. Более информативным, на взгляд многих авторов, является переход к относительным показателям, когда определяется удельный вес той или иной группы работников. Например, возрастную структуру работников может характеризовать доля (в %) следующих групп: моложе 20 лет, от 20 до 30 лет, от 30 до 40 лет и т. д. Таким же образом анализируют структуру работников по полу, уровню образования.

Анализ данных структур позволяет оценить современные тенденции демографических и социальных изменений, происходящих как в конкретной организации, так и в обществе в целом, связанные, например, с замедлением прироста рабочей силы, увеличением среднего возраста, повышением доли женщин в общей численности занятых, ростом образовательного уровня работников.

Наряду с перестройкой социально-демографической структуры в современных организациях происходят активные сдвиги в профессионально-квалификационной структуре, связанные с динамизмом нововведений в производстве, технологическим прогрессом, интеллектуализацией бизнеса, реструктуризацией экономики. Это проявляется в «вымывании» ручного и малоквалифицированного труда, узкоспециализированных профессий, в повышении квалификационного уровня рабочей силы, внедрении новых профессий, преобладании работников умственного труда. Изменения профессионально-квалификационной структуры человеческих ресурсов обусловлены проявлением долговременной тенденции — сокращением занятости в сфере материального производства и ее ростом в непроекционной сфере.

Понятие «профессионально-квалификационная структура» включает в себя две взаимосвязанные подструктуры — профессиональную, как соотношение представителей различных профессиональных групп, и квалификационную — как соотношение работников разных квалификаций. Квалификация рассматривается как динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности.

Таким образом, профессионально-квалификационная составляющая потенциала человеческих ресурсов характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда, а показателями, выражающими эту составляющую, являются уровень профессиональной подготовки, творческие способности, деловая активность, результативность труда.

Для объективной оценки потенциала человеческих ресурсов в современных организациях необходимо создание системы *кадрового аудита*, которая позволяет достаточно оперативно анализировать профессионально-квалификационные и социально-демографические структуры человеческих ресурсов для принятия стратегических управленческих решений.

Для оценки количества человеческих ресурсов необходимо постоянно анализировать следующие параметры:

- Стабильность кадров.
- Текучесть кадров.
- Гибкость в использовании кадров.

Стабильность кадров считается важной положительной характеристикой работы с кадрами. Данный параметр ($K_{\text{стаб}}$) измеряется по формуле [4]:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{Q_{1\text{год}}}{Q_{\text{ср}}} \cdot 100\%,$$

где $Q_{1\text{год}}$ — количество работников со стажем не меньше 1 года; $Q_{\text{ср}}$ — среднесписочное число работников за год.

Показатель стабильности кадров можно сопоставлять по годам, а также для разных подразделений и групп работников.

Недостатком этого показателя является то, что он отражает прошлое состояние дел в организации. За высокой стабильностью может скрываться застой организации, консервативное отношение руководства организации к прогулам, нарушениям трудовой дисциплины и другим недостаткам.

Показатель *текучести кадров* ($K_{\text{тек}}$) рассчитывается следующим образом [4]:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Q_{\text{тек}}}{Q_{\text{ср}}} \cdot 100\%,$$

где $Q_{\text{тек}}$ — количество уволенных за период (год, квартал) работников; $Q_{\text{ср}}$ — среднесписочное число работников за тот же период.

К текучести кадров относятся не всякие увольнения, а только те, которые происходят либо по инициативе самих работников, либо вызваны их недобросовестным трудовым поведением: невыполнением трудовых норм, нарушением трудовой дисциплины и т. д. При оценке текучести кадров следует иметь в виду, что с ростом квалификации работников и затрат со стороны организации на подготовку кадров усиливается ориентация руководства на снижение текучести и рост стабильности кадров. В практике управления не существует однозначного отношения к текучести кадров как положительному или отрицательному явлению. Многие зависят от культурных традиций, сложившихся в обществе, от ценности работников для фирмы и возможностей возместить увольнения за счет найма или подготовки и продвижения собственных работников. Часто руководители считают, что дешевле и проще решать кадровые вопросы с помощью текучести. Специалисты оценивают коэффициент текучести в 3–5% как величину, соответствующую естественному обновлению кадрового состава. Если коэффициент текучести превышает 10–12%, то ситуация должна вызывать озабоченность руководства. В значительной мере оценка текучести кадров зависит от кадровой политики руководства в каждом конкретном случае.



Пример 1.3

В ходе опроса журналом «Эксперт» и консультационной фирмой «Альт» руководителей наиболее успешно функционирующих предприятий Санкт-Петербурга выяснялось их отношение к текучести кадров. Общим для них оказалось то, что они *не пускали дело на самотек, так как понимали, что в этом случае уйдут лучшие*. Тактика их поведения тем не менее оказалась разной.

АО «Первомайская заря» (Генеральный директор Г. Синцова). На «Первомайской заре» при небольшой зарплате удерживается основной костяк квалифицированных работников. Причину этого директор видит в том, что администрация всегда работала с людьми откровенно и никогда их не обманывала: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так и было, но потом то, что обещали, всегда делали».

АО «Завод турбинных лопаток» (Директор В. Чернышев). Директор, приняв ЗТЛ в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину работников. Он считал: «Насильственный способ, конечно, неприятен, он очень труден, но он гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей».

АО «Балтика» (Директор Т. Боллоев). На «Балтике» осуществляют принцип постепенного повышения заработной платы и одновременного повышения требований к работникам — дисциплины, объема работ. В итоге на «Балтику» приходят работники более высокой квалификации и ответственности, а те, кто в новых условиях работать не могут, уходят. Т. Боллоев считает: «Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой».

Приведенные высказывания позволяют предложить следующие варианты отношения руководства фирмы к текучести:

- 1) Самотек.
- 2) Минимизация текучести за счет стабилизации кадрового состава.
- 3) Минимизация текучести за счет административного сокращения (увольнения).
- 4) Стимулирование текучести за счет ужесточения требований к работникам.

Гибкость в использовании кадров. Флексибилизация. Способность фирмы с наименьшими издержками приспособлять трудовой ресурс к внешним и внутренним изменениям называют «флексибилизация» (от англ. *flexibility* — подвижный, эластичный). Флексибилизация достигается:

- 1) за счет функциональной гибкости кадров;
- 2) за счет разнообразия форм найма и их иерархизации.

Функциональная гибкость кадров обеспечивается путем расширения квалификации работников и организации трудового процесса, что позволяет работникам быстро перестраиваться в исполнении своих функций.

Разнообразие форм найма обеспечивает фирме приспособление к изменяющимся условиям функционирования, позволяет изменять численность работников и размеры оплаты их труда. Использование разнообразных форм найма сформировало особую структуру рынка труда — «двойной рынок труда». Двойной рынок труда предполагает его сегментацию на стабильную часть кадров и периферийные группы кадров. В кадровое ядро фирмы входят квалифицированные работники, доказавшие свою лояльность фирме. Как правило, фирма вложила в их подготовку значительные средства, а они, со своей стороны, обладают специфическими знаниями и навыками, полезными для фирмы. Такие работники имеют прочный трудовой

договор, полноценное материальное вознаграждение и систему социальных льгот. В периферийные группы входят работники, нанятые на специфических условиях, начиная от найма работника «с улицы» (на один или несколько дней) и заканчивая наймом работника на испытательный срок с дальнейшими возможностями продления контракта. В целом с точки зрения контрактных условий можно говорить об иерархизированной кадровой структуре. *Иерархизация условий найма означает их разделение на типы с разной степенью выгодности для работников.* Многие из форм найма, относящиеся к периферийным, выражают не только потребности фирмы, но и потребности работников, для которых может быть привлекательна работа на неполный рабочий день, на дому и т. п. Модель фирмы, использующей разнообразные формы найма, представлена на рис. 1.3 [4].



Кадровая периферия:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1) краткосрочные контракты; | 5) трудовое соглашение; |
| 2) разделение работ (должностей); | 6) подряд; |
| 3) частичная занятость; | 7) надомный труд; |
| 4) временная работа; | 8) услуги посреднической формы. |

Рис. 1.3 – Модель гибкой занятости



Контрольные вопросы по главе 1

- 1) Дайте определение кадровой политики организации.
- 2) Назовите основные цели кадровой политики.
- 3) Дайте краткую характеристику основных типов кадровой политики.
- 4) Какие факторы определяют кадровую политику организации?

Глава 2

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Системный подход к управлению человеческими ресурсами

Важной чертой современного менеджмента в современных условиях становится системный подход, который рассматривается как новый способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность менеджерам раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязей, и на основе проведенного системного исследования на практике сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами организации.

Исходной предпосылкой системного анализа является определение целей системы. Главная цель системы управления человеческими ресурсами современной организации — рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

Система управления человеческими ресурсами выполняет следующие функции:

- анализ количественного и качественного состава человеческих ресурсов по профессионально-квалификационным и социально-демографическим структурам, кадровый мониторинг и кадровый аудит в организации;
- профессиональный отбор работников;
- осуществление процедур найма, расстановки, продвижения и ротации работников;

- организация процесса профессиональной и социально-психологической адаптации;
- анализ и проектирование рабочих мест, рабочего времени и условий труда;
- оценка результативности труда и проведение аттестации работников;
- формирование и работа с кадровым резервом;
- разработка и реализация программы корпоративного развития человеческих ресурсов;
- регулирование трудовых отношений, развитие социального партнерства;
- диагностика и разрешение конфликтов и трудовых споров;
- управление планированием карьеры и профессиональным продвижением сотрудников;
- разработка и реализация социальных программ;
- информационно-документационное обеспечение управления человеческими ресурсами;
- управление сокращением и увольнением.

Управление человеческими ресурсами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий, которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления в организации (рис. 2.1) [1].



Рис. 2.1 – Система управления человеческими ресурсами и ее подсистемы

Формирование системы управления человеческими ресурсами в современных организациях происходит на основе соблюдения ряда принципов:

- *комплексности* — т. е. необходимости учета всех факторов, воздействующих на систему управления человеческими ресурсами;

- *научности* — при построении системы управления необходимо базироваться на рекомендациях науки в области управления, экономики, социологии, психологии, права и др., с учетом законов развития общественного производства в рыночных условиях;
- *прогрессивности* — формирование системы управления человеческими ресурсами должно опираться на трудовой зарубежный и отечественный опыт;
- *перспективности* — проектирование системы управления человеческими ресурсами должно осуществляться из «видения будущего», учитывая перспективы стратегического развития организации;
- *интеграции целей и задач* — эффективность системы управления человеческими ресурсами следует оценивать не на основе ее собственных достоинств, а с точки зрения ее взаимодействия с другими подсистемами и вклада в общую эффективность организации, в достижение корпоративных целей и ценностей;
- *адаптивности* — система управления человеческими ресурсами должна отражать специфику деятельности конкретной организации, ее стратегии развития, особенности организационной культуры, т. е. она должна уметь приспосабливаться к изменяющимся целям, ситуации, условиям как внутри, так и во внешней среде организации;
- *саморазвития* — система управления человеческими ресурсами должна стремиться к совершенствованию, обновлению, инновациям для качественного развития и усиления конкурентных преимуществ организации;
- *целостности* — система управления человеческими ресурсами — это не сумма составляющих ее элементов, а ограниченная система, обладающая собственными свойствами и согласованно взаимодействующая с другими подсистемами, обеспечивая целостность всей организации;
- *соответствия* — означает соразмерность элементов системы управления человеческими ресурсами по трудоемкости, объему деятельности, норме подчиненности. Данный принцип определяет рациональность взаимодействия между звеньями, подразделениями, ритмичность работы, дисциплину деятельности;
- *эффективность системы управления человеческими ресурсами*, т. е. учета соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации.

2.2 Организационная структура управления персоналом

По мере возрастания роли человека в производственной системе усложняются и расширяются управленческие функции, что вызывает изменение структуры кадровых служб. Если в 50–60 гг. XX в. кадровые подразделения занимались только вопросами делопроизводства и учетно-административной деятельностью, то современные службы по управлению человеческими ресурсами по своим функци-

ям, организационному статусу, уровню профессиональной компетенции работников превратились из вспомогательных подразделений в ключевые, стратегические, определяющие эффективность функционирования организации. Структура управления человеческими ресурсами организации во многом определяется характером ее деятельности, размерами, стратегией развития, кадровой политикой, финансовыми возможностями.

По статусу кадровая служба, как правило, является самостоятельным структурным подразделением организации. Руководит деятельностью службы обычно директор по кадрам, в подчинении которого могут находиться ряд отделов, секторов, групп или отдельных сотрудников. Группы или секторы образуются по функциональному принципу: отдел кадров, сектор обучения и развития персонала, группа стимулирования и оплаты труда, инженер по технике безопасности и т. д.

Структура кадровой службы может быть различной в зависимости от масштабов деятельности организации, стратегии и тактики работы с персоналом. Для малого частного предприятия наиболее характерным является осуществление функций данной службы одним сотрудником или же совмещение должности менеджера по персоналу с какой-либо другой. Например, часто функции кадрового делопроизводства выполняет юрист, а функции менеджера по персоналу выполняет директор предприятия — сам подбирает работников, сам назначает им зарплату, сам решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы, и так далее. Мировой опыт показывает, что «критическим уровнем», при котором появляется реальная потребность в создании самостоятельного структурного подразделения по управлению персоналом, можно считать наличие в организации 50–70 сотрудников. Именно в этом случае создание должности менеджера по персоналу экономически оправдано. Среднее по численности предприятие требует создания группы специалистов по персоналу (2–4 человека) или отдела кадров. Крупная производственная или коммерческая структура требует создания разветвленной службы управления персоналом по различным направлениям деятельности, возглавляемой директором по персоналу или заместителем генерального директора.

Кадровая служба может включать следующие отделы:

- 1) отдел кадров;
- 2) отдел обучения и развития;
- 3) отдел оплаты труда и стимулирования;
- 4) отдел коммуникаций.

В задачи кадровой службы входит:

- 1) разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с внутрифирменными стандартами и современными концепциями управления персоналом;
- 2) создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом;
- 3) обеспечение безопасных условий работы сотрудников организации, материального и морального стимулирования их деятельности.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение службы управления персоналом может быть различным. Можно выделить следующие основные варианты [2].

1. Структурное подчинение кадровой службы общему руководству организации (рис. 2.2).

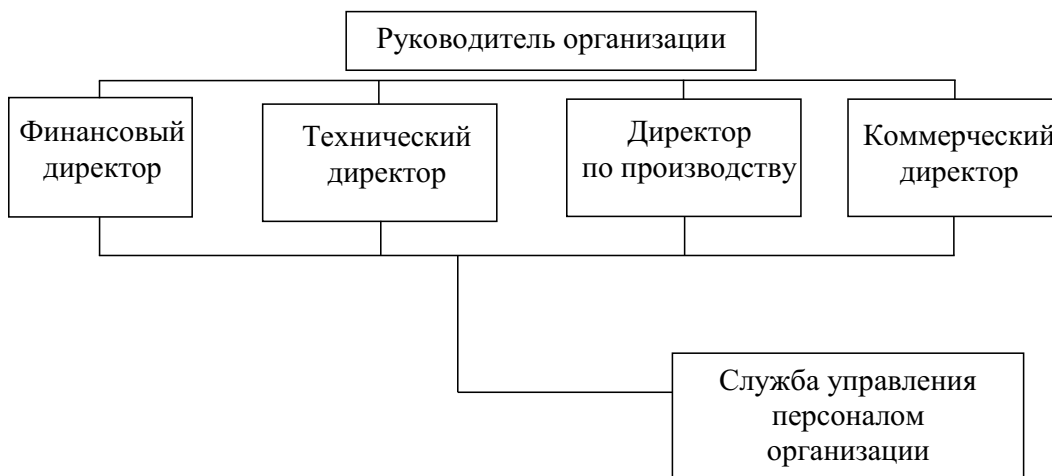


Рис. 2.2 – Подчинение службы управления персоналом общему руководству организации

Преимуществом данного варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. При этом варианте следует исключить возможность противоречивых указаний, возникающих из-за множественной подчиненности службы управления персоналом.

2. Структурное подчинение кадровой службы высшему руководству организации (рис. 2.3).

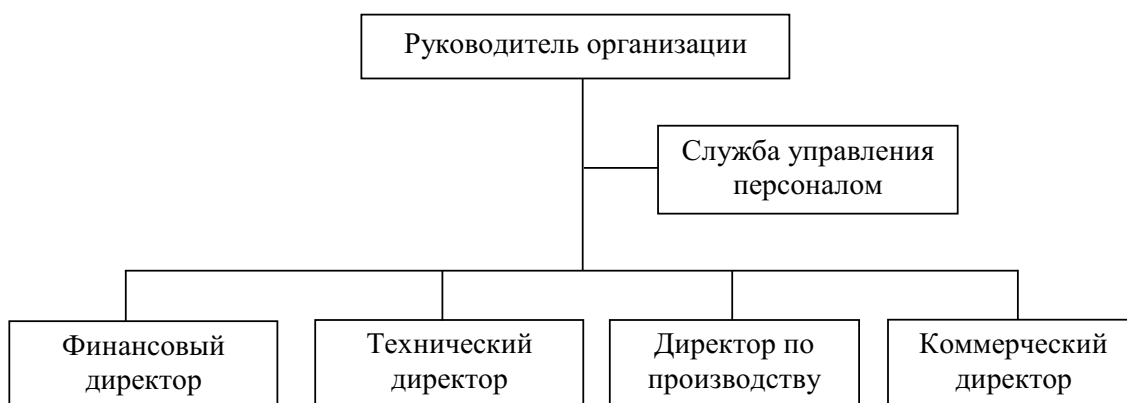


Рис. 2.3 – Подчинение службы управления персоналом высшему руководству организации

Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы.

3. Организационное включение кадровой службы в руководство организацией (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

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

4. *Построение кадровой службы, ориентированной на обслуживание функциональных сфер* (рис. 2.5).

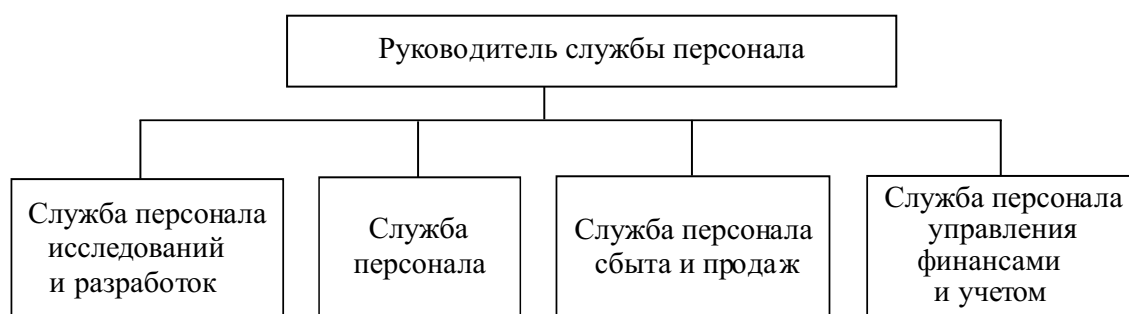


Рис. 2.5 – Структура службы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер

Этот вариант возможен при достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации.

5. *Матричная организационная структура управления персоналом* (рис. 2.6). Обычно создается для решения конкретной задачи. Цель состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Когда проект завершен, команда распускается. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно. Все материальные и функциональные ресурсы передаются руководителю проекта. Руководители функциональных отделов решают, где и как должна быть сделана та или иная работа.

В условиях реформирования организационных структур происходит активное внедрение современных персонал-технологий, направленных на оптимизацию численности персонала в организации, повышение эффективности ее деятельности. Среди таких технологий можно выделить следующие:

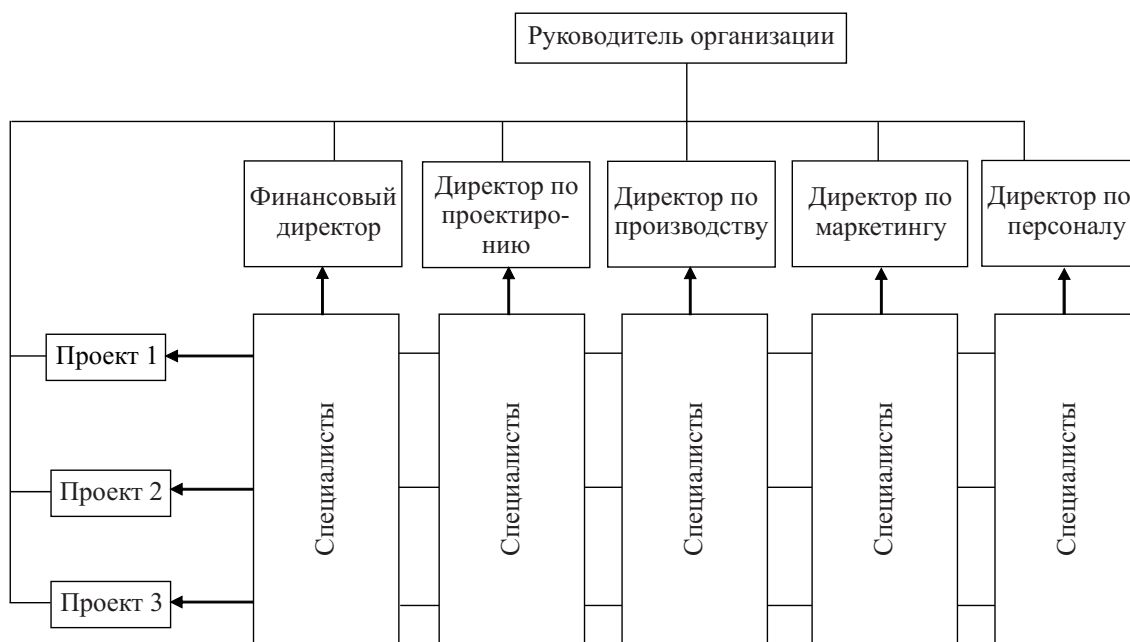


Рис. 2.6 – Матричная организационная структура

- *Аутсорсинг* — передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными (например, ведение налогового и бухгалтерского учета, обслуживание персональных компьютеров).
- *Аутстаффинг* — вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия.
- *Лизинг персонала* — использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации.
- *Телеработа* — дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса».
- *Децентрализация функций* — делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций на первичные звенья, в линейные подразделения, оставляя за функциональными управленческими службами решение только стратегических задач.
- *Информатизация управленческих функций* на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала (рис. 2.7).

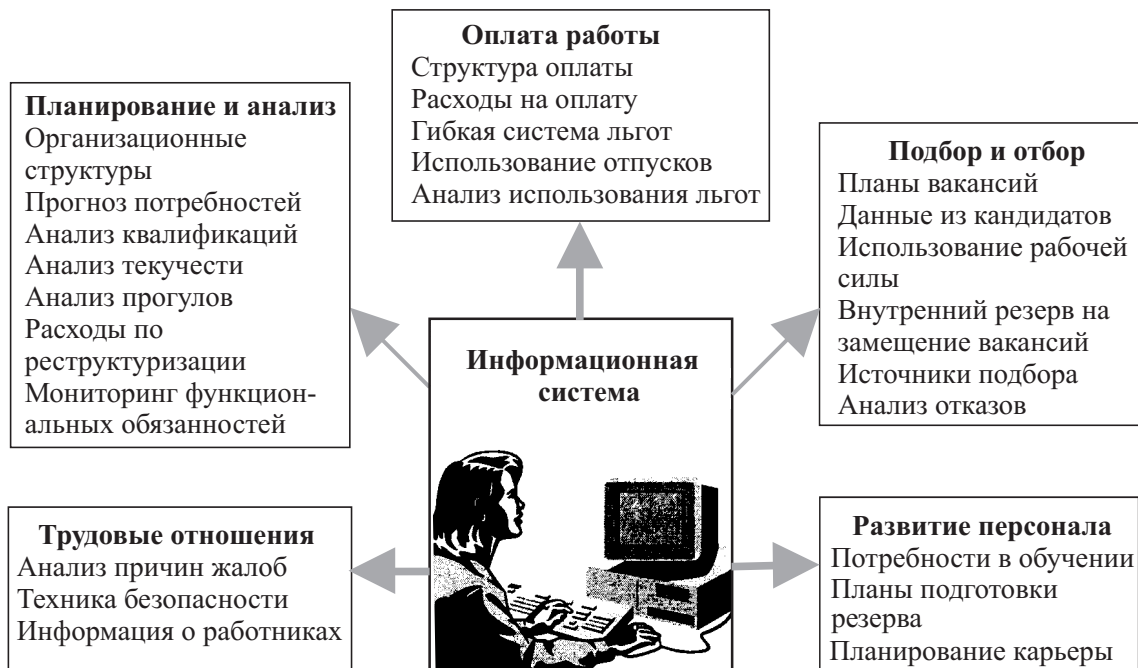


Рис. 2.7 – Информационная система управления персоналом

2.3 Модель компетенций HR-менеджера¹

Термин «компетенция» впервые был использован Р. Бояцисом в 1982 году, который определил компетенцию как сумму способностей, которыми обладает конкретная личность и которые направляют её поведение на соответствие требованиям работы и достижение желаемых результатов: «это может быть мотив, характерная черта, навык, аспект самовосприятия, или социальная роль, или набор знаний, которыми он/она пользуются» [2]. Р. Бояцис выделил такие составляющие компетенции, как цели управления, руководство подчинёнными, управление человеческими ресурсами и лидерство. Причём, несмотря на путаницу и неопределённость в использовании термина «компетенция», уже в конце 1980-х годов он вошёл в лексикон ведущих консультантов в области управления персоналом, множество научных работ посвящено исследованию роли и возможностей использования компетенций в управлении компаниями. К началу 1990-х годов методы оценки персонала по компетенциям использовались более чем в 20 странах мира, были созданы всемирная база данных компетенций, общий словарь компетенций.

На сегодняшний день сформировалось два подхода к определению понятия «компетенция»: английский, который рассматривает компетенцию как стандарт деятельности или ожидаемые результаты работы; и американский, в рамках которого компетенция рассматривается как поведение, необходимое для эффективной работы. В рамках обоих подходов существует множество определений понятия «компетенция».

¹HR – Human Resources – управление человеческими ресурсами.



.....
 Вот лишь некоторые из них:

- *«**компетенции** — это поведение, действия и стратегии, которые поддерживают высокие стандарты работы»;*
 - *«**компетенции** представляют собой набор моделей поведения, которые работник должен использовать в рамках своей должности, чтобы компетентно выполнять свои задачи и функции»;*
 - *«**компетенция** — это основная характеристика человека, которая может быть мотивом, чертой характера, навыком, представлением о самом себе, социальной ролью или совокупностью знаний»;*
 - *«**компетенция** — совокупность активно используемых знаний, умений, навыков, а также профессионально важных качеств личности, необходимая работнику для эффективного выполнения определённой работы».*
-

Усложнение и расширение сферы управленческой деятельности в области трудовых отношений выдвигают новые требования к модели профессиональных, социальных и личностных компетенций HR-менеджеров. Сегодня, наряду с традиционными профессиональными ролями, специалист кадровой службы должен стать стратегическим партнером высшего и линейного менеджмента компании, проводником перемен, формируя культуру, в которой могут развиваться организационные способности к изменениям, защитником сотрудников, поддерживая и защищая интересы работников, повышая уровень их вовлеченности и приверженности организации.

В развитых странах в службах управления персоналом работают от 1 до 1,5% общей численности работников. Средний размер кадровой службы рассчитывается из соотношения: один специалист на 135 работников в организации (в зависимости от отрасли, финансового потенциала и т. д.). В крупных американских корпорациях среди кадровиков 30% имеют степень магистра, из 100 дипломированных кадровых работников 12 — специалисты по методам обучения, социальному развитию, 37 — по управлению человеческими ресурсами. Резко возрастает профессиональный уровень и расширяется специализация менеджеров по персоналу: психологи, тьюторы, консультанты по планированию карьеры, конфликтологи, методисты по профессиональной ориентации и т. д. В российских организациях руководители кадровых подразделений имеют, как правило, техническое, юридическое, психологическое либо педагогическое образование.

Среди основных причин недостаточного внимания российских кадровых служб к современной практике управления человеческими ресурсами можно отметить следующее:

- 1) слабое понимание руководством предприятий важности значения управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- 2) недостаточное знание менеджерами современных концепций управления человеческими ресурсами, прогрессивных персонал-технологий;

- 3) низкая профессиональная подготовленность работников кадровых подразделений;
- 4) нерациональное распределение полномочий и ответственности за управление человеческими ресурсами между линейными и функциональными менеджерами.

В современных условиях для решения задач управления человеческими ресурсами необходимы не просто «кадровики-администраторы», а менеджеры, способные наряду с традиционными функциями решать задачи в области регулирования трудовых отношений, социального развития, корпоративного обучения, стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности. Менеджер, работающий с человеческими ресурсами, должен быть:

- 1) организатором коллективной трудовой деятельности людей путем создания необходимых для этого организационных, социально-экономических условий;
- 2) психологом и социологом, чтобы учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника и создавать благоприятную атмосферу для достижения успеха;
- 3) экономистом, анализирующим, прогнозирующим и учитывающим затраты и достигнутые результаты для принятия решений.

Реальная практика постоянно выдвигает управленческим кадрам новые задачи, связанные с формированием, использованием и развитием трудового и творческого потенциала организаций. Например, в новой роли рекрутера менеджер осуществляет вербовку, подбор и наем нужных работников, а в роли конфликтолога занимает активную позицию в регулировании конфликтов и трудовых споров. Менеджер-инноватор — это инициатор нововведений, генератор идей в сфере труда, а в роли консультанта и наставника менеджер разъясняет задачи, цели и способы их решения, дает полезные советы, рекомендации и установки. Выполняя роль исследователя, менеджер должен реализовывать одну из важнейших сегодня функций управления человеческими ресурсами — прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах, анализ последствий принимаемых решений. Важной в современных организациях становится роль менеджера-тренера, высококвалифицированного специалиста, который владеет современными методами подготовки персонала.

Таким образом, в процессе деятельности менеджер по человеческим ресурсам сталкивается с различными ситуациями, в связи с чем ему приходится выполнять новые роли. Но эти роли взаимосвязаны и динамичны: каждая находится в развитии, постоянно видоизменяется, между ними стираются грани. Исполнение конкретной роли подразумевает, что в ее рамках менеджер должен уметь совмещать, рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность для реализации поставленных целей и достижения результата (рис. 2.8).

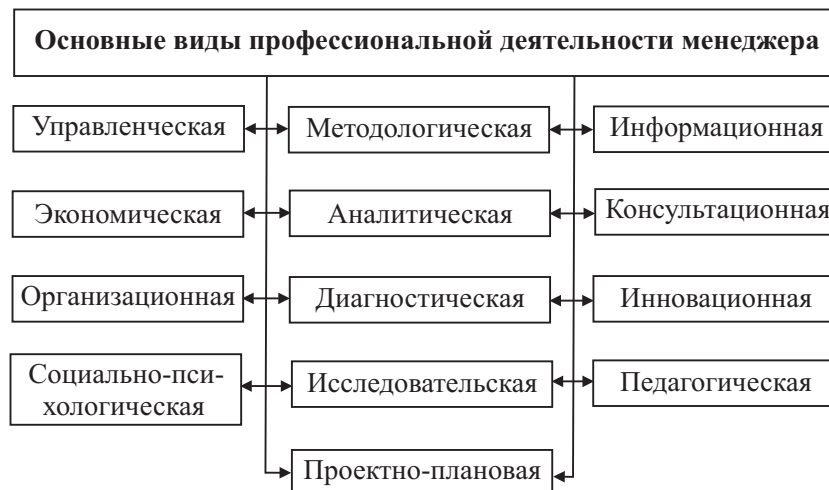


Рис. 2.8 – Основные виды профессиональной деятельности менеджера

2.4 Компетентностно-ориентированный анализ работ

Компетенция описывает стандарт поведения, объединяющий знания, навыки и личные качества человека и определяющий эффективность работы.



.....

Модели компетенций (то есть законченные наборы компетенций и индикаторов поведения) разрабатываются индивидуально для каждой компании, а также для должностей, которые имеют ключевое значение для успешной деятельности компании. Структурно компетенция включает поведенческие индикаторы (их обычно от двух до шести), а компетенции с родственными индикаторами могут объединяться в кластеры.

.....

В настоящее время компании всё чаще склоняются к разработке единой модели компетенций, содержащей общие для всех видов деятельности и для всех категорий персонала стандарты поведения. Причём в одной модели, как правило, описывается не более 15–20 компетенций, т. к. увеличение объема модели, во-первых, затрудняет её использование, а во-вторых, подчас не позволяет проводить различия между отдельными компетенциями.

Помимо объёма, эксперты, как правило, выделяют следующие требования к эффективной модели компетенций:

- ясность и простота используемых в модели компетенций формулировок для понимания всеми сотрудниками компании;
- реалистичность, практическая применимость модели компетенций к управлению работой всего персонала, к которому относится модель;
- учёт ожидаемых и планируемых изменений, которые могут произойти в будущем;
- дискретность компетенций (индикаторы компетенций не должны пересекаться);

- восприимчивость компетенций организационному контексту (учёт конкретной культуры, компании).

Основанием для построения модели компетенций является анализ работ, который, может проводиться при помощи ряда следующих методов [5].

- 1) *Прогностическое интервью.* Данный метод направлен на исследование целей компании, её ценностей и организационной культуры и заключается в интервьюировании руководителей высшего звена, имеющих представление о стратегическом развитии компании. Отличительной особенностью является ориентированность исследований на будущее. В результате проведения прогностического интервью формируются компетенции, выраженные в поведенческих терминах, отражающих характеристики работников, необходимые для достижения целей компании и позволяющие им эффективно приспосабливаться к организационной культуре компании.
- 2) *Интервью по выявлению критических инцидентов.* Данный метод, разработанный американским психологом Дж. Фланаганом, заключается в сборе наблюдаемых инцидентов (событий или случаев), которые имеют наиболее важное значение для эффективной работы. В отличие от прогностических интервью, которые проводятся с руководителями компании, интервью по выявлению критических инцидентов проводятся с сотрудниками, непосредственно занятыми на исследуемой работе, которых просят описать случаи из собственного опыта, которые являлись определяющими для успеха или неудачи в работе. Преимуществом метода является то, что он обеспечивает многостороннее представление о содержании работы. В результате использования такого типа интервью эксперты составляют описание компетенций, которые оказали существенное влияние на результат инцидента.
- 3) *Метод репертуарных решёток.* В основе данного метода лежит теория американского психолога Д. Келли, которая объясняет, каким образом восприятие людьми окружающего мира влияет на их поведение. На основе данной теории определяются свойства, которые отличают более эффективных работников от менее эффективных. Для анализа необходимо последовательно сравнивать работу каждого из троих наиболее эффективных сотрудников с работой каждого из троих наименее эффективных, выполняющих похожую работу сотрудников. В результате сравнений выявляются характеристики, которые необходимы для наиболее эффективного выполнения работы.
- 4) *Метод «прямых атрибутов».* Данный метод основан на использовании «карточек компетенций», которые определяют модели поведения, оказывающие влияние на эффективность выполнения работы. «Карточки компетенций» формируются на основе интервью с экспертом, который на основе словаря компетенций выявляет наиболее актуальные и значимые компетенции для успешного выполнения определённой работы в компании. В результате подобного исследования формируется модель компетенций для конкретной компании. Недостатком модели является её неприменимость в качестве отдельного метода анализа работ.
- 5) *Структурированные опросники.* Метод использования структурированных опросников позволяет относительно быстро получить подробную картину

требований к работе и личностным качествам, необходимым сотрудникам, занимающим определённую должность. Компания может как самостоятельно разработать такой опросник, так и воспользоваться готовыми.

- б) *Анализ документации* (бизнес-планов, должностных инструкций и др.). Данный метод не применяется самостоятельно, а, чаще всего, сочетается с другими методами анализа.

При проведении компетентностно-ориентированного анализа работ необходимо использовать не один, а несколько методов, наиболее подходящих к конкретной ситуации в организации. Именно в этом случае полученная информация будет наиболее полной и сбалансированной.

Создавая единую для всей компании модель компетенций, необходимо помнить, что уровни развития той или иной компетенции у сотрудников, занимающих разные должностные позиции, различаются. Данное различие находит отражение в профилях должностей, которые описывают необходимые степени развития тех или иных компетенций на каждой должности.

Существует два основных подхода к созданию профилей должности:

- 1) Описание по уровням развития компетенций каждой должности в компании (это оправдано для небольших по размеру компаний).
- 2) Описание стандарта деятельности должностей, для которых сформирована модель компетенций (при таком подходе определяется минимальный уровень развития всех компетенций для конкретной должности).

Использование сформированной модели компетенций (и соответственно профилей должностей) объединяет такие сферы управления персоналом, как подбор, отбор, адаптация, оценка и аттестация, стимулирование труда и карьерное продвижение и, конечно, обучение и развитие персонала. По данным Л. Спенсера (президента американской консалтинговой компании *Hay Group*), внедрение модели компетенций в различные процессы работы с персоналом повышает объём продаж в среднем на 49% и уменьшает текучесть кадров на 68%.

При подборе и отборе персонала с помощью компетенций оценивается степень готовности кандидата к работе в данной должности, определяется наличие у него необходимых для успешной работы качеств. При этом уровни компетенций кандидата сравниваются с идеальным профилем должности.

При оценке, аттестации и управлении карьерным ростом персонала с использованием модели компетенций определяется соответствие уровня развития компетенций оцениваемого работника с необходимым уровнем, соответствующим уровню развития компетенций для данной должности.

Модель компетенций также может лежать в основе системы оплаты труда: определённый уровень развития компетенций может соответствовать определённому уровню вознаграждения.

В качестве методико-организационного основания обучения и развития персонала компетентностный подход может помочь в осуществлении следующих направлений деятельности по управлению персоналом организации:

- объективная оценка необходимости обучения персонала, которая включает в себя комплекс мероприятий (например, оценку исполнения работы, оценочные упражнения, интервью по управлению карьерой и т. д.), целью которых является сравнение требований к конкретному рабочему месту

(профиля должности) с достигнутым уровнем исполнения работы и поведением оцениваемого сотрудника;

- разработка программы обучения персонала. При разработке программы обучения персонала определяются цели обучения, достигнутые уровни компетенции участников обучения, а также ситуации, в которых обучение будет претворяться в практику. Модель компетенций может помочь в разработке всех этих мероприятий обучения. Например, с помощью модели определяются компетенции, которые требуют развития, стандарты поведения, которых необходимо достичь, а следовательно, и более конкретные и стандартизированные цели обучения;
- выбор эффективных видов обучения персонала также осуществляется исходя из необходимого уровня компетенций. Чем больший шаг в развитии того или иного навыка необходимо сделать, тем более активные и комплексные мероприятия по обучению проводятся;
- оценка соответствия результатов обучения заявленным в программе обучения целям. Успешность обучения определяется двумя факторами: насколько работник усвоил программу обучения и внедрил ли он новые навыки в работу;
- управление продвижением к цели обучения. Компетенции используются для выстраивания плана развития конкретного сотрудника. Схема оценки достижения цели обучения включает в себя формы оценивания (например, выборочный контроль за работой сотрудников), а также доказательства успешного обучения и индикаторы достижения целей обучения.

Таким образом, при грамотном построении и использовании модели компетенций она может стать важнейшим инструментом управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса, координируя основные сферы управления персоналом (такие, как подбор, оценка, обучение персонала), а также обеспечивая прочную связь стратегии управления персоналом с общей стратегией компании.

Пример модели компетенций для специалиста рекрутинговой компании *MarksMan* приведен в Приложении А.



Контрольные вопросы по главе 2

- 1) Сформулируйте сущность системного подхода в управлении организацией.
- 2) Перечислите и дайте краткую характеристику организационных структур управления персоналом.
- 3) Сформулируйте понятие «компетенция», «компетентностный подход».
- 4) Перечислите основные этапы и методы проведения анализа работ.

Глава 3

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

3.1 Источники подбора персонала



.....
Профессиональный отбор — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.
.....

Кандидат на должность выбирается по профессионально-нравственным критериям (модели компетенций). Компетенция определяется как рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладают работники. Но в современном производстве готовность работника к эффективной трудовой деятельности должна оцениваться и с точки зрения его социальной компетенции. Социальная компетентность отражает способность работника к эффективному взаимодействию с людьми внутри и вне организации, для творческой, инновационной и предпринимательской деятельности. Образовательные стандарты высшего профессионального образования включают, например, такие требования к выпускникам любых специальностей: готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе; способность к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства; способность критически оценивать свои достоинства и недостатки, умение наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков; понимание социальной значимости будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

Таким образом, компетентность человеческих ресурсов рассматривается как совокупность знаний, навыков, способностей, ценностей и норм поведения работников, определяемых целями организации и заданностью конкретной ситуации, а также картой компетенций, описывающих профессиональные, социальные и личностные характеристики, которыми должен обладать «идеальный сотрудник», занимающий данную вакансию.

Определив будущие потребности организации в новых сотрудниках и разработав профиль компетенций к должностям, кадровая служба должна разработать и реализовать программу мероприятий по привлечению кандидатов на вакантные позиции, рассчитать бюджет на рекрутинг, провести отбор и оценку среди кандидатов (рис. 3.1).

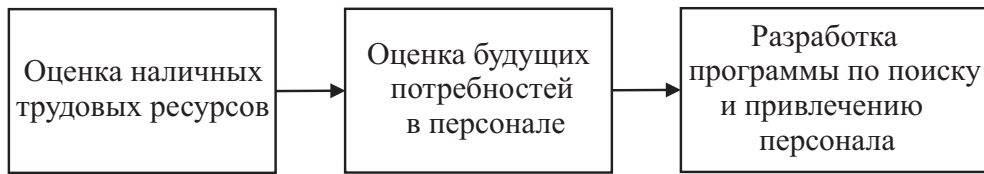


Рис. 3.1 – Этапы определения потребности в персонале

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах. Имеются два возможных источника поиска: внутренний набор персонала (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией) (рис. 3.2 и 3.3).

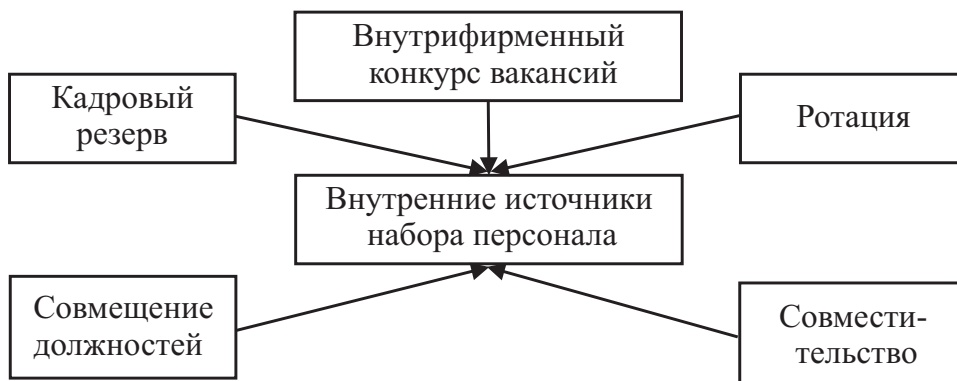


Рис. 3.2 – Внутренние источники привлечения персонала

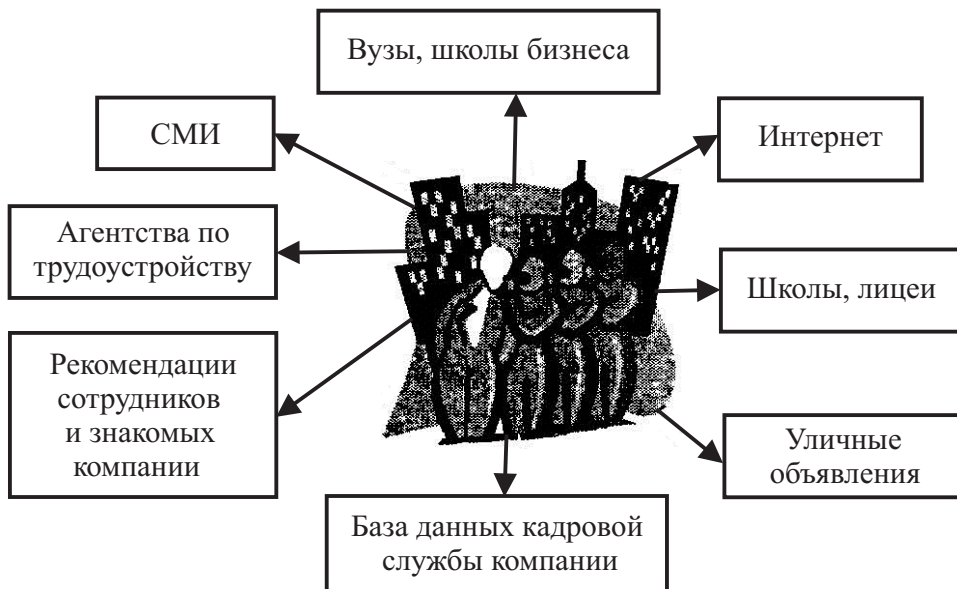


Рис. 3.3 – Внешние источники привлечения персонала

И внутренний, и внешний источники имеют свои преимущества и недостатки (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

<i>Внутренние источники привлечения персонала</i>	
Преимущества	Недостатки
<p>Появление шансов для служебного роста, повышение степени привязанности к фирме, улучшение социально-психологического климата в коллективе. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в компании. Претендент на должность знает данную компанию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной компании (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной компании. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Ограниченные возможности для выбора кадров. Возможно появление напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Затруднителен отказ в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, поскольку преемником автоматически является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
продолжение на следующей странице	

Таблица 3.1 — Продолжение

<i>Внешние источники привлечения персонала</i>	
Преимущества	Недостатки
<p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития компании. Новый человек, как привило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри компании.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в коллективе среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание компании. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников компании со стажем. Нового работника плохо знают в коллективе.</p>

Набор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов зачастую позволяет обойтись без нового набора. Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня, то следует найти кандидатов на вакантные должности путем продвижения опытных работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т. д.

Рассмотрим особенности различных источников найма персонала извне.

- Сеть личных контактов. Отдел кадров может обратиться к сотрудникам организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Подбор сотрудников с помощью сети личных контактов позволяет получить о каждом кандидате подробную информацию, экономит временные и финансовые ресурсы организации, но при этом круг кандидатов минимален. Кроме того, рядовые сотрудники не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, могут быть не объективны в отношении потенциала близких им людей.
- Объявления на предприятиях, в специальных изданиях и средствах массовой информации, а в последнее время — в специализированной телефонной справочной службе и компьютерной сети. Использование средств массовой информации обеспечивает организацию большим количеством кандидатов, но информация о них будет минимальной, что приводит к большим затратам на поиск подходящего кандидата и проверку его на профпригодность.
- Использование частных и муниципальных бюро по трудоустройству. Сотрудничество организации с кадровыми агентствами целесообразно в случае отсутствия в ней подразделения, занимающегося кадровыми вопросами. Возможен вариант, когда организации рациональнее или экономически

выгоднее обратиться в кадровое агентство, а не заниматься самостоятельно поиском кандидатов. Преимущество использования данного источника заключается не только в получении индивидуально подобранного кандидата, но и в ориентировании на одну или несколько категорий работников. Это означает, что подобранный кандидат будет в наибольшей степени соответствовать специфике конкретной организации. Недостатком этого источника может быть высокая стоимость услуг кадрового агентства.

- Обращения в учебные заведения, выпускающие подходящих специалистов. Учебные заведения как источник поиска персонала удобны для набора новых, молодых и перспективных кадров. При заключении договора между организацией и учебным заведением возможно предоставление базы для прохождения практики, организации специальных курсов. Этот канал является достаточно трудоемким и затратным, но для динамично развивающейся организации перспективен.
- Проведение ярмарки вакансий, дней карьеры и других аналогичных мероприятий. Такие мероприятия проводятся время от времени многими крупными компаниями. Данный источник поиска представляет собой непосредственную встречу работодателей с лицами, заинтересованными в трудоустройстве. Преимущество ярмарки вакансий состоит в том, что представители компании могут ознакомить отдельный сегмент рынка труда о деятельности компании, программах набора персонала, условиях работы и требованиях, предъявляемых к персоналу.
- Инициативные обращения в фирму людей, желающих получить работу. Многие организации получают обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений — необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и квалификация могут быть востребованы в дальнейшем. Ведение такой базы данных обеспечивает при возникновении необходимости быстрый поиск кандидата на должность.
- Нетрадиционные и инновационные способы подбора. Например, торговая организация может размещать информацию о вакансиях на товарах компании. Сети магазинов продовольственных товаров могут использовать такой источник набора, как поиск продавцов из числа покупателей. Продавцы сами присматривают себе сотрудников, а затем направляют их к менеджеру по персоналу, который принимает решение по кандидату. Этот метод наиболее подходит на уровне магазина, так как учитываются потребности конкретного рабочего места и выбранный кандидат проходит первичный отбор в коллективе, что снижает сроки адаптационного периода. Отрицательными чертами такого подхода является отвлеченность продавцов от их непосредственных обязанностей, усиление конкуренции внутри коллектива.

Выбор источника найма персонала определяется множеством параметров: величиной организации; спецификой должности или рабочего места; сроками подбора, а также экономической целесообразностью. Не существует одного оптимального метода подбора персонала, поэтому отдел управления персоналом должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной ситуации.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции или быстро выполнить выгодный заказ. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на найм и прием на работу новых работников, а сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и уменьшению производительности труда.

Другая альтернатива найму новых работников — лизинг персонала, который, как и любой другой лизинг, представляет собой долгосрочную аренду с правом выкупа. Лизинг используется компаниями, когда нужны «дополнительные руки» на временную работу, а у другой компании есть персонал, способный выполнить эту работу и свободный в настоящее время. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, тратиться на обучение, компенсации и заботиться о последующем продвижении по службе. Недостатком использования временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что снижает общий эффект от их деятельности.

3.2 Составление рекламных объявлений

Для того чтобы объявление о работе принесло результат, необходимо правильно его составить и разместить. Опытные рекламодатели для построения своего объявления используют четыре руководящих принципа, называемых AIDA (*Attention* — внимание, *Interest* — интерес, *Desire* — желание, *Action* — действие). Сначала следует привлечь внимание к объявлению. Какие объявления привлекают внимание? Объявления, напечатанные с малым интервалом теряются, в то время как использующие широкие страницы или пустые места выделяются. По той же самой причине ключевые фразы в объявлениях выделяются, благодаря чему они не теряются среди колонок с объявлениями.

Затем необходимо пробудить интерес к работе. Интерес может быть создан следующей характеристикой работы: «Вы будете процветать после получения этой работы». Иногда и другие аспекты работы (например, местоположение) могут использоваться для пробуждения интереса.

Далее можно усилить интерес, делая упор на определенные факторы — «желания». Например, удовлетворение от работы, развитие карьеры, путешествия и другие подобные преимущества. Также имеет смысл писать объявления, обращенные к определенной аудитории. Например, непосредственно к выпускникам школ, инженерам и профессионалам в какой-либо области.

Наконец, объявление должно побуждать к действию. Для этого целесообразно включать в объявления такие фразы, как «звоните сегодня» и «для получения подробной информации пишите сегодня».

Размещение информации в печатных изданиях должно отвечать следующим требованиям:

- 1) информация должна размещаться в специально выбранном источнике;
- 2) вакантная должность должна определяться конкретно;

- 3) критерии отбора должны быть четко указаны;
- 4) должна присутствовать информация о работодателе, в том числе, контактная.

Ключевые слова не только о требованиях к кандидату, но и об организации обеспечивают проявление интереса целевой аудитории. Существуют несколько стандартных фраз и возможные варианты их интерпретации:

- 1) «небольшая, но быстро растущая организация» — потенциальная возможность карьерного роста;
- 2) «динамичная организация» — не имеет иерархических и бюрократических процедур;
- 3) «растущий потенциал» — возможность расширить умения, навыки, повысить уровень благосостояния.

Использование этих клише формирует в подсознании претендентов образ компании, ее имидж у партнеров и конкурентов. При описании должности желательно не использовать требований дискриминационного характера — национальная и религиозная принадлежность, идеологическая приверженность и т. д.



.....
 Таким образом, структура объявления может быть следующей:

- 1) Информация о компании.
 - 2) Описание условий приема (указание должности, характера работы, круга обязанностей, перспектив карьерного роста).
 - 3) Требования к кандидату.
 - 4) Система стимулов.
 - 5) Организационная и контактная информация.
-

Приведем конкретные примеры объявлений и источники их трансляции.



..... Пример 3.1

Объявление в специальном издании

Организация примет руководителя тренингового отдела.

Требования:

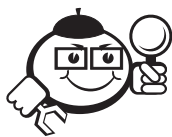
- 1) успешный опыт построения системы обучения в крупной компании;
- 2) отличные коммуникативные, организаторские и управленческие способности;
- 3) хороший уровень владения иностранным языком и персональным компьютером.

Мы предлагаем:

- 1) компенсационный и социальный пакет;
- 2) ключевые управленческие позиции в крупной финансовой компании.

Резюме принимаются до 1 декабря по электронной почте: intant@mail.ru.

.....



Пример 3.2

Объявление в «бегущей строке» на местном телевизионном канале

Организация приглашает на работу юношей и девушек на должность продавцов-консультантов в магазин молодежной одежды. 18–25 лет, активность, коммуникабельность, ответственность. З/плата 10 тыс. руб., тел. 25–53–45.



Пример 3.3

Объявление по радио

Торговая компания «Мир электрического света» приглашает менеджера по продажам. Требования: опыт работы в филиальной сети по товарам массового потребления непродовольственной группы, образование высшее, знание программы 1С-бухгалтерия. Телефон для справок 65–75–32.

После публикации объявления происходит телефонный разговор с менеджером по персоналу, направляется резюме или заполняется анкета, далее реализуется технология предварительного отбора персонала.

В заключение приведем рекомендации компании «Капитал-Косалтинг»: «Вакансия — та же реклама, вы рекламируете преимущества работы в вашей компании, конкурируя с другими работодателями на рынке труда. Эффективное объявление в специализированном источнике является имиджевой карточкой организации, отмечающей о преимуществах трудоустройства именно в данной компании».

3.3 Предварительный отбор персонала

Предварительный отбор предусматривает анализ списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель предварительного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Выбор методов предварительного отбора зависит от целей кадровой политики, бюджета организации, специфики вакантной должности или рабочего места. Наиболее распространенными методами являются рассмотрение представленного кандидатом резюме или анализ его анкетных данных.

Резюме — важное связующее звено между работодателем и потенциальным работником. Его особенность заключается в том, что резюме может являться как результатом двустороннего диалога, так и односторонней инициативы со стороны незанятого трудового контингента. От того, насколько грамотно и интересно составлено резюме, зависит реакция работодателя на соискателя.

Стандартное резюме оформляется в следующем порядке. Во-первых, резюме составляется на том языке, который является рабочим в том месте, куда оно направляется. Во-вторых, оно должно быть четко и аккуратно отпечатано. В-третьих, резюме не должно быть объемным, для молодого специалиста целесообразно уложиться в одну страницу, для специалиста со стажем — не более двух. Как правило, информация в резюме представляется в определенном логическом порядке.

Общая информация. В этом разделе указываются Ф. И. О., год рождения и адрес, контактная информация.

Цель. Цель представляет собой важный элемент для оценки претендента. В этом разделе недопустимо указывать много существенно различающихся вариантов возможной работы, так как это характеризует неквалифицированность претендента (человек сам не знает, в чем он специалист).

Образование. В этом разделе не обязательно придерживаться прямого или обратного хронологического порядка. На первое место следует поставить то образование, которое является основным с точки зрения сформулированной выше цели. Необходимо указывать и дополнительное образование, и повышения квалификации, также соответствующие указанной цели.

Опыт работы. Это главная часть резюме, так как работодатели часто склонны рассматривать кандидата с точки зрения того, каким практическим опытом он обладает. Информация в этом разделе должна соответствовать записям в трудовой книжке. Желательно кратко описывать конкретные функции, результаты и достижения в трудовой деятельности, которые соответствуют цели, поставленной в резюме.

Зарплата. Отсутствие указания в резюме ожидаемого уровня заработной платы может затруднить устройство на работу его составителя, так как работодатель должен знать, сколько «стоит» претендент. Тем не менее этот пункт не всегда является обязательным.

Дополнительные сведения. В этом разделе указываются личные качества, склонность к определенному виду деятельности, готовность к работе с ненормированным рабочим днем и командировками.

Таким образом, структура и содержание резюме указывают на возможность претендента занять вакантное место.

Другая возможность изучения кандидата — анализ заполненной им анкеты, составленной работодателем. Содержание анкеты зависит от целей конкретного работодателя. Как правило, разделы анкеты также формируются в логическом порядке. Первый раздел анкеты — стандартный, в нем указываются Ф. И. О., возраст, контактная информация. Второй раздел — функциональный, содержит вопросы, связанные с профессионально-предметной сферой деятельности кандидата и диагностирует именно те знания и умения, которые необходимы для вакантной должности. В третьем разделе присутствуют вопросы, которые диагностируют уровень мотивации, причины перехода на другую работу. Примерная анкета претендента на должность приведена в Приложении Б.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих вакантной должности. На следующем этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальное собеседование (интервью) с отобранными кандидатами. Остальным претендентам необходимо сообщить о том, что организация не может пригласить их на индивидуальное собеседование.

3.4 Типы отборочных собеседований

Интервью — основной элемент в подборе кадров. Именно интервью дает вам возможность определить, насколько кандидаты соответствуют потребностям вашей компании и принятым в ней ценностям. Кроме того, интервью играет большую роль в создании благоприятного впечатления о компании.

Интервью позволяет ответить на следующие вопросы:

- сможет ли кандидат выполнять данную работу;
- согласится ли кандидат выполнять данную работу;
- подходит ли кандидат для выполнения данной работы.

Существует несколько типов собеседований по найму (интервью) [6].

- 1) *Неструктурированное собеседование.* В неструктурированном интервью вопросы задаются в произвольном порядке. Здесь не существует какой-либо определенной формы, которой необходимо придерживаться, и беседа может идти в любом направлении. Неструктурированный характер интервью позволяет более глубоко развить интересующую работодателя тему и задавать уточняющие вопросы по мере их появления.
- 2) *Структурированное собеседование.* В структурированном интервью придерживаются заранее установленной последовательности вопросов. Подобная форма гарантирует, что каждому претенденту будут заданы все необходимые.
- 3) *Ситуационное собеседование.* Ситуационное интервью представляет собой ряд относящихся к работе вопросов (кейсов). Примеры ситуационных вопросов на вакантную должность «маркетолог»:
 - а) Продайте мне сотовый телефон.
 - б) Каким образом можно получать обратную связь от клиента?
 - в) Рассчитайте емкость рынка по ноутбукам в регионе.
 - г) Каким образом вы попытаетесь получить скидку для нашей фирмы у компании-провайдера?
- 4) *Серийное или последовательное собеседование.* Некоторые из работодателей хотят, чтобы претендент был проинтервьюирован несколькими людьми. Каждый интервьюер имеет собственную точку зрения, задает новые вопросы и, следовательно, формирует о кандидате собственное мнение. В процессе серийного интервью каждый из интервьюеров дает претенденту балльную оценку по стандартной оценочной форме, после чего оценки сравниваются и анализируются. В случае если оценочная форма направлена на отбор кандидатов, обладающих наибольшим опытом работы, серийное интервью обеспечит более надежные и качественные результаты, нежели неструктурированное.
- 5) *Групповое собеседование.* Групповое собеседование с кандидатом проводится группой (или комиссией) интервьюеров. Этот подход имеет ряд преимуществ. При обычном собеседовании претендент часто вынужден много раз отвечать на одни и те же вопросы разных интервьюеров. При групповом интервью каждый интервьюер может задавать свои вопросы на

основании последнего ответа кандидата, почти так же, как это делают журналисты на пресс-конференциях. Таким образом, можно получить более полные и глубокие ответы, чем при проведении серий индивидуальных интервью. Недостатком является то, что подобное интервью может оказаться слишком сильным стрессом для кандидата, что может отразиться на его ответах. Одним из вариантов группового интервью является общее интервью, в котором комиссия интервьюирует одновременно несколько кандидатов. В этом случае перед комиссией стоит задача определения кандидата, принимающего самое активное участие в формулировании ответов.

- 6) *Стрессовое собеседование.* Цель стрессового интервью — определить реакции претендента на напряженные ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы. При использовании этого подхода необходимо точно знать, что стресс действительно связан с особенностями данной работы. При типичном стрессовом интервью кандидат выводится из равновесия с помощью ряда откровенных и часто бестактных вопросов. Интервьюер обычно определяет слабые стороны кандидата, а затем старается сконцентрироваться на них, надеясь заставить кандидата потерять самообладание. Например, претенденту на вакансию менеджера по работе с клиентами, который упомянул, что сменил четыре места работы за последние два года, можно сказать, что слишком частая смена работы говорит о безответственном и незрелом поведении. Если он ответил спокойно и убедительно о необходимости смены мест работы, придется выбрать другую тему, а если он проявит озлобленность и недоверие, то это можно считать показателем низкой устойчивости к стрессу. Такой подход имеет как преимущества, так и недостатки. С одной стороны он может быть хорош для выявления кандидатов, которые слишком чувствительны и не способны воспринимать даже легкую критику без злобы. С другой стороны, использование этого подхода требует от интервьюера необыкновенной выдержки и умения держать ход интервью под контролем (в случае с истеричным кандидатом).
- 7) *Поведенческое интервью* позволяет спрогнозировать основную линию поведения человека в будущем. Кандидата максимально подробно расспрашивают о том, чем он занимался на предыдущем месте работы, особое внимание уделяя тем аспектам, которые соотносятся с требованиями нынешней позиции. Примеры «поведенческих» вопросов:
- а) опишите ситуацию, когда вы успешно справились с заданием;
 - б) объясните свою роль в достижении максимального объема продаж;
 - в) объясните свою роль в решении производственных конфликтов.

Есть несколько *общих ошибок*, совершаемых при собеседовании, которые делают интервью неполноценным.

Поспешные суждения. Интервьюеры часто делают выводы о кандидатах в течение первых нескольких минут беседы. Продолжение интервью, после принятия решения о кандидате, редко влияет на его результат. Проблема становится особенно острой, когда негативное впечатление о кандидате складывается еще до интервью. Если интервьюеры получали неблагоприятные рекомендации о претенденте, то в большинстве случаев они почти не рассчитывали на то, что кандидат успешно справится с работой. Более того, окончательное решение о принятии или отк-

нении кандидатуры всегда напрямую зависело от того, что интервьюер ожидал от кандидата после прочтения рекомендаций.

Негативная информация. На интервьюеров также большее влияние оказывает отрицательная информация, нежели положительная. К тому же мнение интервьюера скорее изменится от благоприятного к неблагоприятному, чем наоборот. Фактически, непосредственно интервью часто представляет собой поиск, главным образом, негативной информации.

Поскольку интервьюеры имеют склонность к поспешным суждениям, то можно понять, почему большинство интервью направлено против претендента. Претендент, который первоначально был оценен высоко, может легко закончить с низкой оценкой, поскольку неблагоприятная информация имеет большее значение в собеседовании. А кандидат, который начинает с низкой оценкой, практически не имеет шансов преодолеть это изначально плохое впечатление в течение интервью.

Незнание работы. Интервьюеры, которые не знают сущности работы и то, какими качествами должен обладать хороший работник, обычно имеют неправильное представление о том, какой кандидат по-настоящему подходит, и ошибочно оценивают его.

Необходимость в найме. На эффективность интервью также влияет необходимость нанять как можно больше кандидатов. Например, одной из обучаемых групп менеджеров сказали, что они не выполнили минимум по набору кандидатов, а второй группе — что они уже набрали необходимое количество. В результате одни и те же кандидаты были оценены первой группой гораздо выше, чем второй.

Последовательность приема кандидатов. Оценка может зависеть и от последовательности приема кандидатов. В одном исследовании менеджеров просили оценить «среднего» кандидата после оценки нескольких «плохих». Средний кандидат получил завышенную оценку благодаря тому, что на фоне «плохих» он выглядел лучше, чем был на самом деле. Возможно, это одна из важнейших проблем. По результатам некоторых исследований, только часть претендентов была оценена в соответствии с их фактическим потенциалом. Большинство оценок претендентов в основном зависело от общего фона собеседования.

Невербальное поведение. Интервьюер может неосознанно находиться под влиянием невербального поведения человека. Например, ряд исследований показал, что претенденты, которые поддерживали контакт (глазами, движениями головой, улыбкой и другими подобными действиями), были оценены выше. Фактически невербальное поведение более чем на 80% влияет на оценку претендента. При проведении исследования [6], в котором участвовали 52 специалиста по управлению человеческими ресурсами, была произведена видеозапись интервью, в которых претенденты рассказывали одно и то же. Однако их невербальное поведение заметно отличалось. Интервьюируемому одной группы было предложено поддерживать минимальный контакт глаз, демонстрировать пассивность и низкие модуляции голоса, претендентам во второй группе предложили продемонстрировать противоположное поведение. Из 26 специалистов по управлению персоналом, которые поддерживали постоянный зрительный контакт и активность, 23 были приглашены для второго интервью. Все 26 специалистов по персоналу, у которых наблюдался минимальный контакт глаз и пассивность, не были рекомендованы для второго интервью. Это значит, что плохой кандидат, обученный «правильному поведению»

при интервью, часто будет оцениваться более высоко, чем значительно более компетентный претендент без навыков правильного невербального поведения.

Другой аспект этой проблемы — роль, которую играет внешняя привлекательность претендента и его пол. Известно, что привлекательность становится положительным или отрицательным фактором в зависимости от пола претендента и характера работы. Привлекательность для кандидатов-мужчин была преимуществом, если они претендовали на места «белых воротничков», а для кандидатов-женщин — только, если работа не носила организаторский характер. Когда женщина претендовала на руководящую должность, ее привлекательность работала против нее, влияя на решение о принятии на работу и стартовую зарплату. Это может иметь только одно объяснение — интервьюеры имеют тенденцию ассоциировать привлекательность с женственностью. Таким образом, привлекательных (более женственных) претенденток считают менее пригодными для работы «мужского типа», такой, как менеджер, независимо от фактической квалификации или способностей претенденток.

Эффективное интервью должно состоять из пяти этапов: планирования, установления контакта, предложения вопросов, окончания и анализа.

1) *Планирование собеседования.*

Интервью следует планировать заранее. Особенно внимательно изучить заявление и анкеты кандидата и отметить все пункты, которые являются сомнительными или показывают сильные или слабые стороны кандидата. Необходимо проанализировать спецификацию работы так, чтобы начать интервью, имея ясное представление об идеальном кандидате.

Заранее определяется место, где будет проводиться интервью. Телефонные звонки не должны прерывать собеседование, и вероятность других помех должна быть сведена к минимуму.

2) *Установление контакта.*

Прежде всего, необходимо сделать все, чтобы кандидат почувствовал себя непринужденно. Комната для проведения интервью сама по себе должна способствовать разрядке обстановки и установлению контакта. Она должна быть отдельной, тихой и не отвлекающей внимание.

3) *Предложение вопросов.*

Затем начинается стадия вопросов. Как было указано ранее, имеется несколько подходов, которые можно использовать в интервью: неструктурированный и структурированный опрос, индивидуальное или групповое интервью и т. д.

В любом случае, существуют тонкости, о которых следует помнить, задавая вопросы. Прежде всего, следует избегать вопросов, на которые можно ответить «Да» или «Нет» (прямых вопросов). Американские консультанты советуют использовать «нащупывающие» вопросы, конкретизирующие ответы кандидатов. Хороший нащупывающий вопрос, хотя он и задан не в лоб, позволяет получить больше информации, чем прямой.



Пример 3.4

Прямые и «нащупывающие» вопросы

Прямой вопрос. Почему вы ушли с этой работы?

Нащупывающий вопрос. Как случилось, что вы ушли с этой работы?

Прямой вопрос. Как вы думаете, почему у вас были проблемы с начальником?

Нащупывающий вопрос. Чем вы можете объяснить сложности, которые у вас возникли с руководством?

Рассмотрим некоторые вопросы, которые часто задают на интервью, и то, какую информацию они позволяют получить:

- *В чем ваши сильные стороны?* Позволяет оценить степень коммуникабельности и умение себя подать. Список достоинств кандидата может включать такие качества, как умение работать с людьми, интерес к данной профессии, способность быстро генерировать идеи, пунктуальность, организаторские способности.
- *В чем вы видите свои слабые стороны?* Формирует представление о личных амбициях, адекватности самооценки кандидата, а также о возможностях карьерного роста в рамках данной организации.
- *Почему вы хотите получить это место, должность?* Позволяет получить информацию, связанную со степенью образованности, культурой мышления, коммуникационными и презентационными навыками, позволяет услышать личную мотивацию кандидата. Более распространены два ответа на этот вопрос, а именно: «Заработать денег» и «Самореализоваться». На практике специалисты по управлению персоналом негативно относятся к первому варианту ответа, так как человек настроен только на получение прибыли, а интересы организации для него не имеют значения.
- *Что вы знаете о работе нашей организации?* Позволяет получить информацию о степени обучаемости кандидата, развитии его памяти и способности интерпретации полученных данных.
- *Расскажите про себя то, что считаете важным.* Позволяет определить интересы кандидата, его хобби, и насколько они приближены к профессиональной деятельности. Так, если человеку важно общение, то для него будет более интересна, например, работа торговым представителем. Если он предпочитает одиночество, то кандидат более соответствует должности, связанной, к примеру, со складом.
- *Сколько составляла ваша заработная плата на прежнем месте работы?* Вопрос необходим для определения нижней границы при назначении заработной платы, необходимой для того, чтобы материально заинтересовать кандидата.
- *Почему мы должны взять вас на эту работу?* Этот вопрос в некоторой степени является провокационным и позволяет оценить скорость включения кандидата в ситуацию.

- *По какой причине вы решили посвятить часть жизни этому делу?* Может быть получена информация о том, насколько цели кандидата соответствуют целям организации.
- *Как вы планируете выполнять работу?* В качестве двух лидирующих ответов предполагаются такие, как «Я делаю...», «Мне скажут...». Кандидаты, выбравшие первый вариант, более подходят на должности, связанные с принятием самостоятельных решений, креативности. Кандидатов, придерживающихся второго ответа, стоит рекомендовать на должности, требующие прямого подчинения.
- *Назовите четыре хороших и четыре плохих качества руководителя.* Возможность более подробно изучить некоторые факты личной биографии кандидата, так как он неосознанно использует при ответе опыт предыдущей профессиональной деятельности.
- *По какой причине Вы ушли с предыдущего места работы?* Стоит обратить внимание на слова кандидата, если он в первую очередь говорит о негативных отношениях в коллективе и конфликтах. Может сложиться ситуация, в которой на новом месте работы им также будут провоцироваться конфликты, что не полезно для организации.

4) *Окончание интервью.*

В конце интервью должно остаться время, чтобы ответить на вопросы кандидата и, возможно (если необходимо), рассказать ему об организации. Если по поводу претендента решение не может быть принято сразу, ему нужно сообщить об этом. Если в организации принято уведомлять кандидатов об окончательном решении в письменной форме, необходимо сделать это в течение нескольких дней после интервью.

5) *Анализ интервью.*

После ухода кандидата необходимо просмотреть замечания, сделанные по ходу интервью, заполнить форму о проведении интервью (если это не было сделано в процессе) и сделать обзор интервью.

3.5 Выбор кандидата

Данный этап является завершающим при отборе персонала. Предполагается, что на данном этапе по определенной вакансии сформирован список, состоящий не более чем из трех кандидатов. Естественно, что кандидаты, не включенные в этот список, должны быть своевременно проинформированы относительно отклонения их кандидатур. Сообщив эту информацию, специалист по управлению персоналом не только соблюдает принцип тактичности, но и формирует положительный имидж организации.

Для каждого кандидата, включенного в список, целесообразно провести следующие действия.

- 1) Проверить достоверность биографических данных. Это необходимо, поскольку они могут быть заведомо искажены кандидатом в корыстных целях, следовательно, и дальнейшая его профессиональная деятельность мо-

жет предполагать подобную ситуацию. В случае искажения данных следует отказать кандидату в приеме на работу.

- 2) Поверить профессиональный опыт. Возможны телефонные переговоры с сотрудниками кадровых служб предыдущих мест работы кандидата. Искажение профессионального опыта также является обоснованной причиной отказа в приеме на работу.

Желательно, чтобы окончательное решение о приеме на работу принимал непосредственный руководитель кандидата на вакансию, а специалист по управлению персоналом должен предоставить всю информацию, полученную о кандидате, а также устно прокомментировать претендентов на должность. В результате обсуждения личностей претендентов у непосредственного руководителя складывается определенное впечатление о кандидатах, позволяющих обоснованно делать вывод.

От специалиста по управлению персоналом требуется уточнить у непосредственного руководителя кандидата на вакансию время, которое ему удобно для проведения решающего собеседования. Причем собеседованием это мероприятие называется условно, так как вся информация о кандидате получена, а непосредственный руководитель принимает решение, основываясь уже на своем личном впечатлении. Это вполне допустимо, так как специалист по управлению персоналом провел предварительную оценку кандидатов. Дополнительное собеседование не рекомендуется проводить более чем 15 минут, увеличение времени не повлияет на объективность отбора.

3.6 Адаптация персонала

Предположим, что отбор наиболее подходящего персонала уже осуществлен. Наступает необходимость не только включить новые кадры в организацию с позиции самой организации, но и заинтересовать персонал в этом. В начальный период работы достаточно часто происходит отказ от трудовых отношений со стороны персонала. Поэтому в период с первого рабочего дня и в течение примерно 6 месяцев вновь набранный персонал не рассматривается как элемент организации. Целесообразно выделить период адаптации нового персонала в организацию, и в этот период следует относиться к новым сотрудникам не как к членам организации, а как к проходящим процесс отбора.



.....
Адаптация представляет собой процесс взаимного приспособления организации и нового персонала. Таким образом, адаптация не является односторонним процессом, она предполагает не только приспособление новых сотрудников, но и взаимосвязанное изменение организации.

Представление организации как изменяющейся в процессе адаптации обусловлено тем, что изменение межличностных отношений в коллективе косвенно изменяет организацию (рис. 3.4)

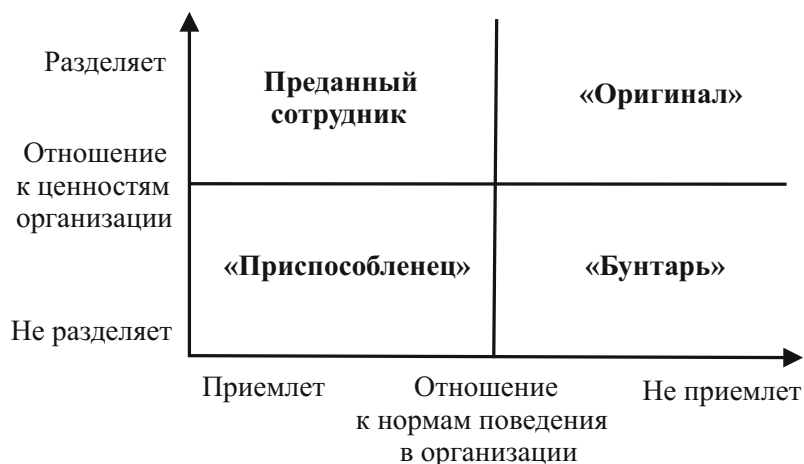


Рис. 3.4 – Матрица включения работника в организацию

Адаптация имеет определенные цели и задачи как со стороны организации, так и со стороны сотрудника. Выделение двух сторон адаптации позволяет не только построить взаимовыгодные отношения, но и повысить эффективность управления организацией.

Главной целью адаптации со стороны организации является максимально полное, быстрое и эффективное приспособление сотрудника к организации. В соответствии с этим можно определить задачи адаптации со стороны организации:

- 1) повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника и организации;
- 2) снижение возможности увольнения сотрудника;
- 3) формирование у сотрудника лояльности к организации;
- 4) повышение прибыли.

Главной целью адаптации с позиции персонала является максимально полное и быстрое приспособление к организации, желание остаться членом организации на длительный срок. Задачами адаптации являются:

- 1) желание продолжить трудовые отношения с организацией;
- 2) понимание специфики работы;
- 3) снижение уровня стресса и тревожности;
- 4) установление партнерских отношений с коллективом;
- 5) формирование чувства удовлетворенности от выполняемых должностных обязанностей.

Адаптация имеет три составляющих:

- социальная адаптация — это процесс приспособления организации и сотрудника в рамках межличностных отношений и в плане организации труда;
- профессиональная адаптация, которая представляет собой процесс приспособления сотрудника и организации в рамках профессиональных аспектов;
- психологическая адаптация нацелена на включение нового работника в систему межличностных отношений в коллективе. Факторами психологической адаптации являются моральный климат трудового коллектива, стиль руководства, традиции и нормы взаимоотношений между сотрудниками.

Использование выделенных видов адаптации позволит повысить ее эффективность как процесса посредством четкого разделения методов ее проведения.

В рамках социальной адаптации происходит процесс приспособления к другим сотрудникам организации, который предусматривает не только формальное знакомство, но установление партнерских отношений. Следует представить нового сотрудника всему персоналу, обозначив его статус и должность. Необходимо контролировать этот процесс, периодически осведомляясь у членов организации о ситуации, сложившейся вокруг нового сотрудника. Также надо обратить внимание на адаптацию к условиям труда. Новый сотрудник должен быть не только информирован о существующих в организации правилах относительно распорядка трудового дня, но и распорядок дня должен быть адаптирован к пожеланиям и физиологическим особенностям сотрудников.



.....
Профессиональная адаптация — это управленческий процесс, направленный на введение новых сотрудников в курс их новых задач на рабочем месте.

Ошибки, связанные с адаптацией сотрудника на новом месте работы, можно условно разделить на два вида: поведенческие и функциональные.

Поведенческие ошибки зависят от самого человека, его воспитания и культуры. К ним относятся:

- завышенные ожидания и притязания сотрудника;
- нежелание принимать и понимать корпоративную культуру компании;
- неумение ждать, склонность делать преждевременные выводы;
- нежелание брать на себя ответственность;
- отсутствие инициативы и т. д.

Функциональные ошибки связаны с профессиональными качествами нового сотрудника, но часто они совершаются и по вине организации. К функциональным ошибкам можно отнести:

- формализм или поспешность адаптационных программ;
- недооценку роли и значения адаптации для развития персонала организации;
- невнимание к новым сотрудникам, особенно к их психологической адаптации к новому трудовому коллективу;
- перекладывание задач адаптации на линейных руководителей, загруженных текущей производственной деятельностью.

Профессиональная адаптация предполагает ознакомление нового сотрудника с его профессиональными обязанностями. Даже если новый сотрудник обладает опытом работы в аналогичной сфере или должности, профессиональная адаптация необходима, так как каждая организация имеет определенную специфику своей деятельности. В случае, когда новый сотрудник опыта работы не имеет, профессиональная адаптация предполагает поведение наиболее полного ознакомления с должностью, а также обучения, которое может быть реализовано в различных формах. Такой сотрудник находится в более сложной ситуации, так как наряду с адаптацией к организации он должен четко усвоить основы профессии.

Профессиональная адаптация включает в себя два направления:

- *Первичное* — ориентация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (например, выпускники учебных заведений).
- *Вторичное* — приспособление к организации работников, меняющих объект своей трудовой деятельности или профессиональную роль.

Отметим специфику адаптации в зависимости от возраста кандидата. Так, люди старше 35 лет более всего нуждаются в адаптации. Ее особенностью является необходимость ощущения сопричастности, общественной значимости, защищенности. У молодых людей в возрасте до 35 лет другие потребности, например необходимость в карьерном росте, социализации. Молодые люди больше нацелены на получение прибыли и по причине мобильности и адаптивности часто меняют работу. Принимая на работу молодых людей, на этапе адаптации целесообразно предусмотреть данную специфику и предполагать дальнейший карьерный рост сотрудника в стенах организации.

Таким образом, рассмотрен процесс адаптации персонала как составная часть отбора. В заключение можно предложить пример анкеты для изучения процесса адаптации на предприятии (Приложение В).



Контрольные вопросы по главе 3

- 1) Сравните различные источники набора персонала.
- 2) Согласно каким принципам должно строиться эффективное рекламное объявление?
- 3) Назовите основные этапы предварительного отбора персонала.
- 4) Назовите основные типы отборочных собеседований.
- 5) В чем заключаются общие ошибки при собеседовании?
- 6) По каким правилам строится эффективное отборочное собеседование?
- 7) Каким образом происходит выбор кандидата?
- 8) Что такое адаптация персонала?

Глава 4

ОЦЕНКА И ПРОДВИЖЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

4.1 Способы и критерии оценки персонала

Одним из важнейших этапов системы управления на предприятии является оценка персонала, которая позволяет оценить его качества с точки зрения соответствия его целям бизнеса и стратегии предприятия. Оценка персонала — деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- Для определения потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала.
- Для определения потребности в повышении квалификации персонала. На этом этапе оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетенции.
- Для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям.
- Для планирования кадрового резерва.
- Для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Основной вопрос любой оценки — установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. Все показатели можно условно разделить на три следующие группы:

- Результативность труда.
- Профессиональное поведение.
- Личностные качества.



.....
 Под **результативностью труда** понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели *профессионального поведения* охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других: квалификационный, образовательный, психофизиологический, нравственный, творческий и коммуникативный потенциал.

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная *аттестация персонала*, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. В советское время подобная аттестация являлась обязательным элементом работы с кадрами на любом предприятии.

Регулярная аттестация позволяет:

- Определить и оценить знания, умения и качества работников.
- Выявить, оценить и развить сильные стороны работников.
- Определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением.
- Определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины.
- Оценить интегрально состояние персонала предприятия.

В настоящее время аттестация персонала вновь входит в практику работы с персоналом на предприятиях. Аттестация проводится достаточно часто при смене владельцев или верхушки менеджмента предприятия (в рамках оценки персонала), а также регулярно при нормальной работе предприятия. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

В Трудовом кодексе РФ недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может являться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя (статья 81, пункт 3). Это положение, безусловно, повышает роль аттестации персонала в трудовых отношениях.

Законодательные акты, регулирующие порядок проведения аттестации, в России не приняты. Поэтому регламент проведения аттестации определяется руководством предприятия. Тем не менее за время регулярного проведения аттестации в советское время накопился определенный опыт ее проведения. С некоторыми поправками он может быть адаптирован к сегодняшним условиям российской рыночной экономики.

4.2 Рекомендации по проведению аттестации

Аттестация призвана обеспечить поддержание соотношений в уровнях заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работников. Аттестация проводится посредством объективной оценки деятельности работника исходя из конкретных условий и требований, предъявляемых ему по занимаемой должности.

При аттестации сотрудников оцениваются следующие показатели:

- уровень профессиональных знаний;
- эффективность производственной деятельности;
- личностные и иные значимые качества;
- соответствие оплаты труда результатам производственной деятельности;
- личный вклад в совершенствование производственных процессов и реконструкцию рабочего места и т. д.

Аттестация сотрудников проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Руководители, чье назначение и освобождение от должности производится вышестоящей организацией, подлежат аттестации в этой организации.

От очередной аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период срока обязательной работы, беременные женщины и женщины, имеющие детей до одного года. Их аттестацию проводят не ранее чем через год после окончания установленной отсрочки.

Для проведения аттестации утверждается аттестационная комиссия в составе председателя (как правило, — заместителя руководителя предприятия), секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзной организации. В необходимых случаях допускается образование нескольких аттестационных комиссий.

Аттестация сотрудников включает следующие *этапы*:

- 1) подготовка к проведению аттестации;
- 2) проведение аттестации;
- 3) принятие решений по результатам аттестации.

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией предприятия и отделом кадров при активном участии руководителей структурных подразделений и профсоюзной организации. Она включает осуществление следующих мероприятий:

- подготовка необходимых документов на аттестуемых;
- подготовка графиков проведения аттестации;
- установление количества и состава аттестационных комиссий;
- организация разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Подготовительный период — ответственный этап аттестации. От того, насколько своевременно и четко выполнены работы, предусмотренные на данном этапе, во многом зависят конечные результаты аттестации.

Руководитель структурного подразделения готовит Представление на каждого аттестуемого работника, содержащее всестороннюю оценку соответствия работника квалификационным требованиям, предъявляемым по должности и разряду оплаты, оценку его профессиональной компетентности, отношения к работе и качеству выполнения должностных обязанностей. В Представлении отражаются также показатели результатов работы аттестуемого за прошедший период. Одновременно в комиссию представляется аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными в аттестационную комиссию материалами.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за две недели до начала аттестации. В графике проведения аттестации указываются наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, должность, даты проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов, а также должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку.

Этап непосредственной аттестации заключается в заседании комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и заслушивает аттестуемого о его работе. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов «за» и «против» аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты. В случае аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих *оценок*:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в аттестационный лист.

Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

На заключительном этапе руководитель организации принимает решения по результатам аттестации. Формирование заключения производится с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации в системе непрерывного образования в отрасли;
- оценок деловых, личностных и иных значимых качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики руководства организации и отдела кадров.

Для социальной защиты аттестуемых сотрудников от субъективности выводов аттестационной комиссии и руководства учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику.

Например, на основании опыта аттестации сотрудников в газовой промышленности, в других отраслях, а также зарубежного опыта предлагаются следующие значения весов оценок сотрудника, получаемых им при аттестации (табл. 4.1) [7].

Таблица 4.1 – Значения весов оценок при аттестации

Характер оценок	Вид оценок, их содержание	Вес оценок
1. Объективный (база — индивидуальные оценки по контролю знаний, тестам и т. п.)	1.1. Оценка профессионализма (знаний, навыков, умений и т. д.), которая получается с использованием АОС, тренажеров, ЭВМ	30%
	1.2. Оценка личностных качеств (данные психодиагностики)	10%
2. Объективный (база — обобщенная группа субъективных оценок)	2.1. Оценка и выводы аттестационной комиссии	20%
продолжение на следующей странице		

Таблица 4.1 — Продолжение

Характер оценок	Вид оценок, их содержание	Вес оценок
3. Субъективный	3.1 Оценка непосредственного руководителя (результаты, эффективность деятельности, качества труда и т. д.)	10%
	3.2. Оценка руководителя, имеющего право на заключение (решение) по результатам аттестации	30%
		100%

Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и Представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

Руководитель предприятия рассматривает итоги аттестации с целью проверки соответствия порядка ее проведения утвержденному Положению, обоснованности принятых рекомендаций и в месячный срок издает приказ об утверждении итогов аттестации.

При проведении аттестации не рассматриваются вопросы, связанные с установлением работнику надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

В Положениях по аттестации, разрабатываемых непосредственно на предприятии, должны быть предусмотрены конкретные количественные и качественные характеристики по каждому из показателей, учитываемых при оценке квалификации и профессиональной компетентности работников и решении вопроса об установлении им разрядов оплаты. Кроме показателей, общих для всех категорий работников (уровня образования, объема специальных знаний, стажа работы в данной или аналогичной должности), для каждой профессионально-квалификационной группы служащих должны быть предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки. Например, для технических исполнителей — это такие показатели, как своевременность, оперативность и качество выполнения работ, входящих в должностные обязанности, умение профессионально работать с первичными и нормативными документами и т. п. Для специалистов такими требованиями являются: степень самостоятельности выполнения должностных обязанностей, качество и результативность их осуществления, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем и т. п. Руководителям предприятий и их подразделений могут быть предъявлены следующие требования: умение организовать труд подчиненных, обеспечить руководство их работой, должный стиль общения с подчиненными, реально осуществимый масштаб руководства и т. п.

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетентности работника, в разрабатываемых Положениях по атте-

станции необходимо предусмотреть конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям, с тем чтобы аттестационные комиссии имели возможность на основе материалов, представленных на каждого аттестуемого, и непосредственного знакомства с аттестуемым (в процессе собеседования с применением оценочных тестов, заслушивания его ответов на вопросы и т. п.) дать объективную оценку его деятельности и высказать суждение о присвоении работнику того или иного разряда оплаты.

Пример положения об аттестации и аттестационного листа одного из российских предприятий приведены в Приложениях Г и Д.

В настоящее время в России начинает применяться система аттестации персонала, принятая на западных фирмах. В отличие от российских систем она начинается с самооценки работника. Самооценка позволяет самому сотруднику оценить свои сильные и слабые стороны и скорректировать их при необходимости. Кроме того, самооценка добавляет в оценку сотрудников психологические моменты, так как она позволяет руководителю понять, адекватно ли сотрудник оценивает себя, а иногда и раскрыть сотрудника с неизвестной для руководителя стороны. Пример подобной формы приведен в Приложении Е.

4.3 Планирование карьеры



.....

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [7]. Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

.....

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. *Внутриорганизационная карьера* реализуется в трех основных направлениях:

- *вертикальное* — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую степень структурной иерархии;
- *горизонтальное* — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно от-

нести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- *центростремительное* — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно: достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности [7].

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если такой вид находится сразу, начинается процесс самоутверждения как личности, человек заботится о безопасности существования.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность установления независимости. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 55 лет. Наступает пик совершенствования квалифи-

кации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 55 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В это время идут активные поиски достойной смены и обучение кандидата на освободившуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей надбавкой к пенсионному пособию.

На последнем, *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были недоступны в период работы в организации или являлись хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и братьям-пенсионерам. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить некоторые правила. Следует:

- не терять времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником;
- сделаться нужным инициативному, оперативному руководителю;
- расширять свои знания и приобретать новые навыки;
- готовиться занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или вскоре станет) вакантной;
- познать и оценить других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов вашей семьи, друзей);
- составлять план на сутки и на всю неделю, оставляя место для любимых занятий;
- помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения — важное для карьеры качество;

- понимать, что ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;
- жить настоящим и не жить прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть;
- увольняться, как только убедитесь, что это необходимо;
- думать об организации как о рынке труда, но не забывать о внешнем рынке труда;
- не пренебрегать помощью организаций в трудоустройстве, но в поисках новой работы надеяться прежде всего на себя.

Под *служебно-профессиональным продвижением* понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, различных мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под *карьерой* же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Установлено, что оптимальный срок пребывания на одном руководящем посту четыре года. Перемещение же в должности по горизонтали и вертикали не позволяют кривым активности и заинтересованности опускаться, и они вновь начинают движение вверх. Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех компаниях, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной.

Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям работы. Даже японцы в отношении инженерно-технических работников и руководителей отказались от пожизненной системы найма, поняв, что американская практика целесообразней.



Контрольные вопросы по главе 4

- 1) Что входит в оценку персонала организации?
- 2) Каковы цели аттестации персонала?
- 3) Назовите основные этапы проведения аттестации персонала.
- 4) Что такое планирование карьеры работника?
- 5) Назовите основные этапы карьеры.
- 6) В чем заключается работа с кадровым резервом в организации?

Глава 5

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1 Сущность процесса мотивации



.....
Мотивация — процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение целей организации и удовлетворения личных потребностей.
.....

Мотивация рассматривается как важнейшая и наиболее сложная функция управления.

Цели управления мотивацией:

- Достижение эффективности и конкурентоспособности организации.
- Рост производительности труда.
- Снижение текучести кадров.
- Формирование приверженности компании.
- Улучшение управляемости персоналом.
- Повышение качества трудовой жизни.

Мотивация может быть внутренней и внешней. Внутренняя мотивация базируется на формировании внутреннего стремления человека к достижению результата, развитию и самореализации. При внешней мотивации побуждение к труду вызывается воздействием извне с помощью внешних рычагов (стимулов).

В управленческой науке предлагается следующая типология мотивации:

- *инструментальная* — сотрудник ценит не саму работу, а возможность заработка, который он может получить;

- *профессиональная* — сотруднику важно содержание работы, возможность проявить себя и самореализоваться как специалисту;
- *патриотическая* — основана на убеждении работника в своей необходимости организации, он более всего ценит результативность общего дела и коллективное признание своего успеха;
- *хозяйская* — выражается в том, что сотрудник добровольно берет на себя полную ответственность за работу. Такой сотрудник нуждается в самостоятельности и не терпит приказов и указаний;
- *люмпенизированная* — свойственна работнику со слабым стремлением к эффективному труду. У него низкая квалификация и нет желания ее повышать. Такой сотрудник старается избегать любой деятельности, связанной с личной ответственностью, не проявляет инициативы и негативно относится к активности других сотрудников.

В соответствии с этой классификацией каждой позиции в организационной структуре соответствует свой тип мотивации:

- для исполнителя работ с измеримым результатом характерна инструментальная мотивация;
- для исполнителя на автономной основе — хозяйская и профессиональная;
- для исполнителя на простых работах — инструментальная и люмпенизированная;
- для специалиста функционального подразделения — профессиональная;
- для руководителя подразделения — хозяйская и патриотическая;
- для топ-менеджмента — хозяйская, профессиональная, патриотическая.

Любая мотивационная система должна строиться с учетом следующих принципов:

- дифференцированность;
- оперативность;
- перспективность;
- научная обоснованность;
- открытость;
- гибкость;
- осязаемость;
- эффективность;
- комплексность;
- справедливость.

5.2 Эволюция управленческой мысли о мотивации труда

Различают две категории теорий мотивации: содержательные и процессуальные [3].

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида Макклеланда, Фредерика Гецберга, Скиннера Бернарда.

Процессуальные теории мотивации (более современные) основываются на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера–Лоулера).

Перечисленные категории теорий мотивации не являются взаимоисключающими, а имеют свои определенные области применения. Чтобы лучше вникнуть в их смысл, нужно понять сущность основополагающих понятий: *потребности* и *вознаграждения*.

Потребности. Все потребности человека могут быть классифицированы на первичные и вторичные. *Первичные потребности* являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, потребности дышать и спать, в продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей.

Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Потребности невозможно пощупать или измерить. О них можно судить лишь по поведению и поступкам (делам) людей. Потребности служат *мотивом* (побуждением) к действию. О том, какие мотивы и в какой степени побуждают людей более продуктивно и напряженно трудиться, можно судить, в частности, по результатам опроса немецких менеджеров.

Связь между поведением людей и мотивами их поступков можно описать различными моделями. Одна из таких моделей может быть представлена следующим образом (рис. 5.1) [3].

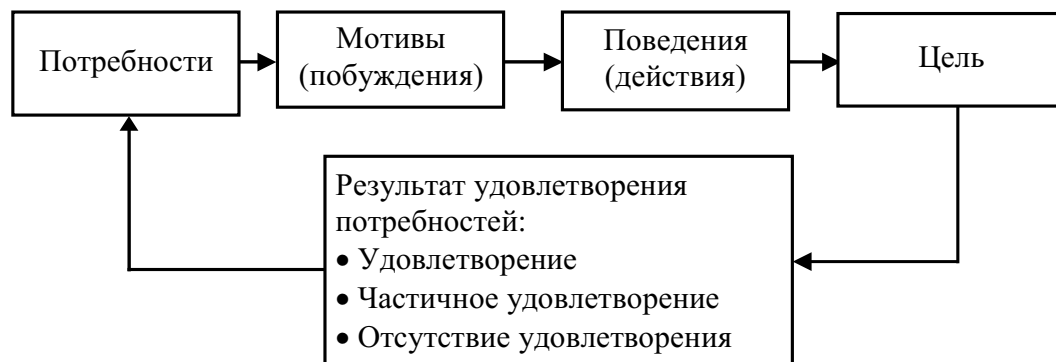


Рис. 5.1 – Модель мотивации поведения, определяемой через потребности

Важной категорией в теории мотивации является *вознаграждение* (это все, что человек считает ценным для себя). Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга. В категории выделяют внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата или целей, осознания общественной значительности труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными, то есть с другими людьми.

Внешнее вознаграждение дается организацией, предприятием. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к внешнему вознаграждению).

Остановимся подробнее на характеристике некоторых из теорий мотивации.

Теория потребностей Д. Макклелланда [3]

Эта теория особый акцент делает на потребностях высших уровней по иерархии А. Маслоу (рис. 5.2). Макклелланд полагал, что людям в наибольшей степени присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В этом смысле управление привлекает к себе возможностью попользоваться властью, проявить и реализовать свои замыслы, чувства и желания. Люди с потребностью власти — это энергичные, оперативные и решительные личности, не боящиеся конфронтации, отстаивающие свои позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до позитивного завершения (получилось то, что задумывалось), а не только занятием какой-то желаемой должности (хотя и это бывает часто).

Люди с потребностью успеха рискуют умеренно, берут на себя личную ответственность за решение проблемы и желают, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись конкретно. Им нужна инициатива в решении задач, их нужно регулярно и конкретно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами. В противном случае такие люди никогда не преуспеют.

Потребность причастности испытывают люди, которые заинтересованы в наличии компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они любят работу, которая дает большие возможности для общения и контактов. Руководители должны таким людям уделять много времени и периодически собирать их отдельной группой для общения, обмена мнениями.



Рис. 5.2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Двухфакторная модель Ф. Герцберга удовлетворенности работой [3]

Теория предусматривает деление всех факторов мотивации на две группы (табл. 5.1):

Таблица 5.1 – Деление факторов мотивации

Гигиенические факторы	Факторы-мотиваторы
1. Политика администрации фирмы	1. Успех
2. Условия работы	2. Продвижение по службе
3. Зарботок	3. Признание и одобрение результатов работы
4. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	4. Высокая степень ответственности
5. Степень непосредственного контроля за работой	5. Возможность творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *факторы-мотиваторы* — с самим характером и сущностью работы.

Согласно этой теории наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы мотивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов-мотиваторов.

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Недостатки теории Ф. Герцберга.

Один и тот же фактор может вызвать у одного человека удовлетворение работой и неудовлетворение у другого, и наоборот, поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма условно.

Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть поведенческие аспекты и параметры окружающей среды во взаимной связи. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только потребностями. Поведение личности определяется также его восприятием и ожиданием (в данной ситуации) и возможными последствиями выбранного им типа поведения.

Теория ожиданий Виктора Врума [3]

Наличие потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также быть убежденным в том, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

Теория базируется на трех взаимосвязях: затраты труда — результат ($z - p$); результат — вознаграждение ($p - v$); валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении « $z - p$ » (это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами).

Оптимизация в отношении « $p - v$ » (это ожидания вознаграждения за уровень полученных результатов).

Валентность — третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания (ценность поощрения или вознаграждения.) Валентность — предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Например, за выполненную работу служащий получил надбавку к зарплате, а он рассчитывал на продвижение по службе. Мотивы в этом случае ослаблены.

Алгоритм формирования мотивации работника В. Врум изложил следующим образом (рис. 5.3)

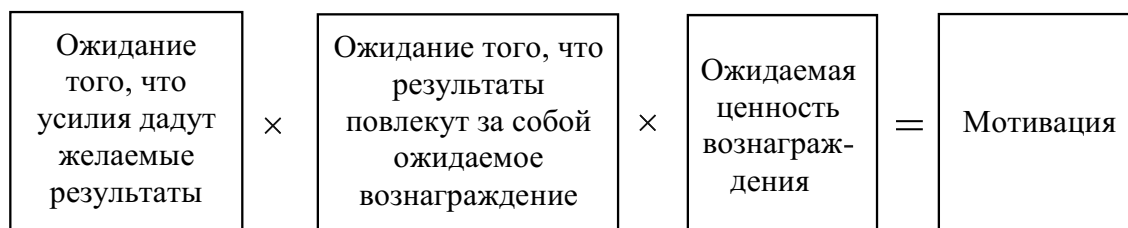


Рис. 5.3 – Модель мотивации по В. Вруму

Теория справедливости [3]

Люди субъективно определяют (оценивают) соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, а затем сравнивают с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если возникает недовольство работника, то нужно стимулировать его, если оно обоснованное (исправить ошибку).

Люди и сами могут восстановить справедливость (уменьшив усилия в работе или добившись увеличения вознаграждения). Работники, которые считают, что им переплачивают, будут работать с тем же напряжением или даже увеличат его.

Некоторые организации сохраняют суммы выплат в тайне. Это зачастую вызывает подозрение о существовании несправедливости, причем там, где ее нет. Кроме того, полностью сохранить в тайне размеры выплат трудно сделать технически.

Модель Портера—Лоулера [3]

Модель включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости (рис. 5.4)

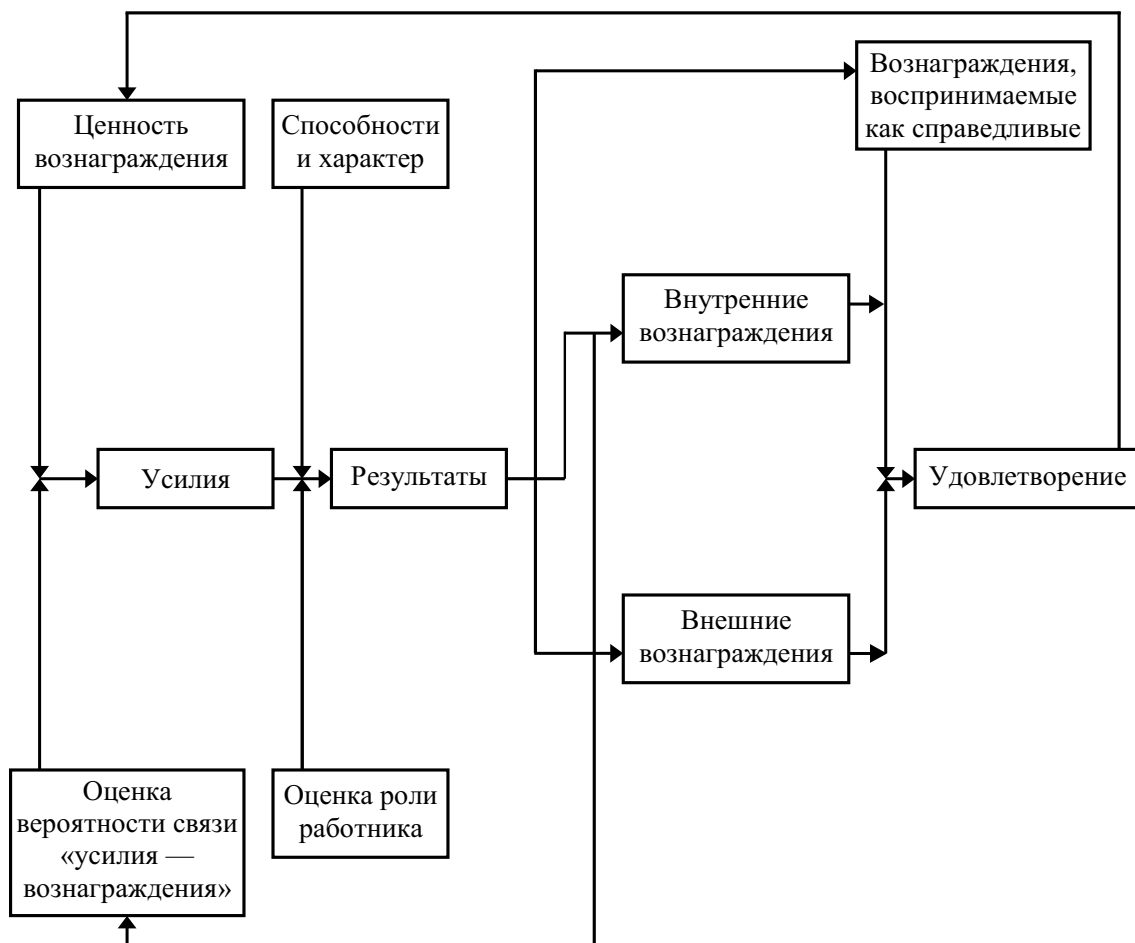


Рис. 5.4 – Модель Портера—Лоулера

5.3 Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях

Стимулирование труда предполагает создание таких условий, при которых работники будут лояльны своей организации и трудиться более продуктивно. По виду удовлетворения потребностей стимулы можно разделить на материальные и нематериальные (моральные) (рис. 5.5).

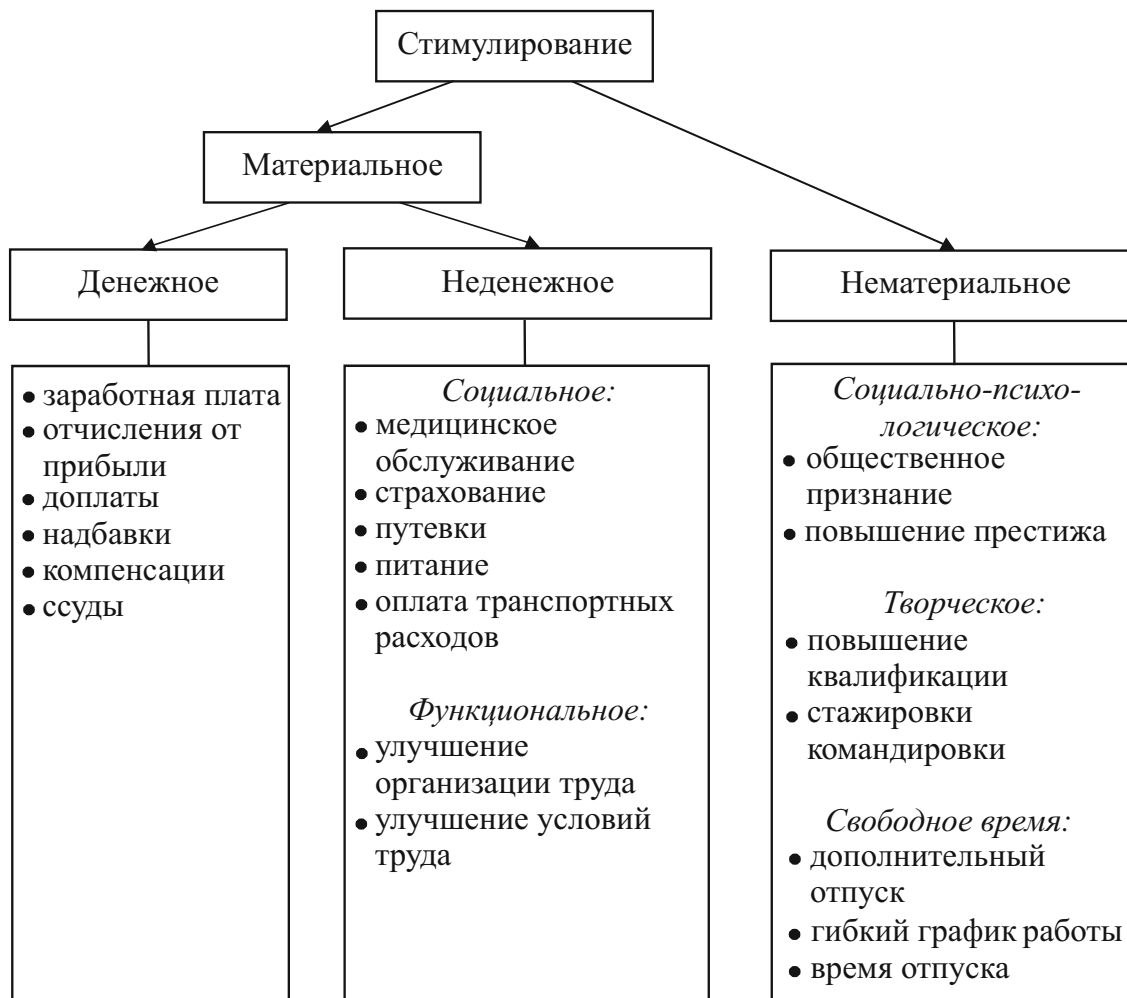


Рис. 5.5 – Виды стимулирования в организации

Материальное денежное стимулирование — это наиболее очевидный и традиционный способ, который применяет организация для вознаграждения сотрудников за их труд.

Зарплата выполняет три основные функции: воспроизводственную, статусную и стимулирующую.

Воспроизводственная функция состоит в обеспечении работнику достойного уровня жизни, необходимого для расширенного воспроизводства рабочей силы.

Статусная функция заключается в том, что размер заработной платы должен соответствовать положению, статусу работника в структуре организации по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали.

Стимулирующая функция определяется тем, что оплата труда должна быть связана с конечными результатами деятельности работника, ориентировать его на увеличение производительности своего труда, что обязательно должно привести к росту заработной платы.

Структура заработной платы (постоянная и переменная часть) связана с результатами и качеством работы (рис. 5.6)



Рис. 5.6 – Структура заработной платы

Постоянная часть — это своего рода гарантия предприятия в отношении заработной платы своих сотрудников. Постоянная часть заработной платы не является стимулом к повышению производительности труда, т.к. не зависит от качества выполняемой работы. Обычно оклад формируется с учетом следующих факторов:

- Значимости должности сотрудника в организации.
- Уровня ответственности и сложности решаемых задач.
- Уровня квалификации сотрудника.
- Стажа работы в компании.

Таким образом, с точки зрения мотивации значение имеет не величина оклада, а справедливость его определения внутри компании в зависимости от ценности результатов труда данного специалиста для организации и с учетом ситуации на рынке труда.

Переменная часть имеет большое значение для построения эффективной мотивационной системы, т.к. правильно выстроенная система премирования обеспечивает прямую связь между доходом сотрудника и результатами его деятельности.

В современном менеджменте в последние годы получили широкое распространение три наиболее популярные системы материальной мотивации, которые построены на основе справедливой оценки личного вклада сотрудников, измерения эффективности их трудовой деятельности:

- Управление по целям (MBO — Management by Objectives).
- Система сбалансированных показателей (BSC — Balanced Scorecard).
- Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI — Key Performance Indicators).

Названные системы являются хорошим инструментом контроля и анализа результатов труда, мотивации на повышение качества работы. Они существенно снижают риск субъективизма при оценке результатов труда и уменьшают количество конфликтов. В этих системах индивидуальная премия рассчитывается в процентах от оклада, который будет выплачен при условии выполнения компанией в целом, данным сотрудником и его подразделением в отдельности плановых заданий. При условии перевыполнения плановых показателей размер премии существенно возрастает (до 150–200%). И наоборот, если плановые показатели не выполнены, то премия не выплачивается вообще. Индивидуальные премии обычно возрастают по мере продвижения вверх по должностной иерархии, так как руководители более высокого ранга несут большую ответственность и оказывают большее влияние на деятельность компании в целом.

Самой сложной задачей при разработке программы текущего премирования является установление целевых значений оценочных показателей, при достижении которых выплачивается вознаграждение. Оценочные показатели (оперативные задачи) должны быть количественно измеримы и решены в течение короткого промежутка времени. Целеполагание представляет собой комплексный процесс, начинающийся с топ-менеджеров, которые определяют ключевые цели, показатели эффективности и их «вес» для своих непосредственных подчиненных (руководителей подразделений). Руководители подразделений далее ставят цели подчиненным.

Среди основных принципов по внедрению МВО (управление по целям) можно выделить следующие:

- Все должности необходимо описать до начала процесса управления.
- Программы текущего премирования должны распространяться только на тех менеджеров, которые действительно влияют на бизнес-процесс и на динамику оценочных показателей.
- Оценочные показатели должны отражать экономические факторы, имеющие наибольшее значение для компании именно в данном году.
- Необходима личная ответственность сотрудника за достижение целей.
- За каждым сотрудником закрепляются конкретные цели.
- Необходима координация личных, групповых и корпоративных целей. Цели ставятся сверху вниз и от большего периода — к меньшему.
- Система должна быть гибкой и предусматривать возможность коррекции целей и показателей.
- Вознаграждение работников должно зависеть от достижения запланированных показателей.

Целевой уровень оценочных показателей означает, что при его достижении работникам выплачивается целевой процент индивидуальной премии. Важно установить минимальный уровень, при недостижении которого премии не выплачиваются вообще, а также максимальный уровень, при котором выплачиваются максимально возможные премии. Различные методы установления шкалы значений оценочных показателей основаны на статистическом анализе или на экспертной оценке (шкала оценочных показателей, например, может изменяться от 75 по 150%).



.....
Практика внедрения целевого управления показала, что требования организации лучше всего формулировать в документах трех видов.

- 1) Цели сотрудника необходимо привязать к количественным индикаторам производственной деятельности (KPI — Key Performance Indicators). Такими показателями могут быть: объем продаж, количество привлеченных клиентов, объем производства и т. п.
- 2) Необходимо определить критерии выполнения конкретных действий, которые приведут к улучшению количественных показателей, например: провести три встречи-переговоры, написать пять предложений по продвижению товара и т. п.
- 3) Необходимо сформулировать регулярные функции и действия, которые обычно описываются в традиционных должностных инструкциях.

.....
По истечении установленного срока сотрудник обязан предоставить руководителю результаты своей работы. В ходе совместного обсуждения определяется рейтинг эффективности работы сотрудника за истекший период. В зависимости от рейтинга номинальное значение премии, установленное для сотрудника, может изменяться, например, в диапазоне от 0 до 1,5. Диапазон выплат — это разница между максимальным и минимальным размерами суммы вознаграждения в зависимости от того, как выполняются плановые задания. Эффективным считается установление более широкого диапазона премиальных вознаграждений.

Рейтинги, получаемые сотрудниками в ходе процедуры ежеквартальной (или ежемесячной) оценки не только определяют размер премии за эффективность, но и учитываются в дальнейшем — при ежегодном пересмотре размеров оплаты труда, перемещении сотрудников на новые должности в рамках компании.

В некоторых крупных компаниях широкое распространение получила практика установления прямой зависимости между суммами индивидуальных премий менеджеров и достижением общих целей деятельности. За реализацию целей деятельности подразделения отвечает вся команда менеджеров, а за выполнение личных целей ответственность лежит на конкретном менеджере. Поэтому индивидуальная премия менеджеров состоит, как правило, из двух частей: одна выплачивается в зависимости от результатов деятельности компании в целом, а вторая — в зависимости от индивидуальных достижений менеджера. Соотношение этих двух частей вознаграждения, баланс индивидуального, коллективного и корпоративного элементов в премиальных выплатах менеджеров различаются в зависимости от должностного уровня работника, специфики его деятельности и подразделения (ключевая, обслуживающая, вспомогательная).

Мотивация управленческого персонала зависит в первую очередь от эффективности программ долгосрочного или ежегодного премирования персонала. На реализацию долгосрочных планов компании влияют стратегические задачи. Это

означает, что оценить полученные результаты и на этом основании определить размер премиальной выплаты возможно не ранее чем по истечении года. Возможное название премии — премия по итогам года.

Традиционно в начале года каждому сотруднику устанавливается целевая премия как процент от годового оклада. Размер премирования зависит от категории работников, непрерывного стажа работы в компании и базового оклада. Например, для специалистов размер премии устанавливается на уровне 10–30% годового оклада; для среднего уровня управленческого персонала — 20–40%; для высшего звена — 15–50%.

Современный подход к формированию программ долгосрочного премирования основан на том, что премия по итогам года выплачивается в зависимости не только от должности работника, но и от достигнутых результатов деятельности компании в целом, конкретного подразделения и личного результата сотрудника.

Устанавливаются критерии выполнения личного годового бизнес-плана:

- Менее чем на 70% — премия не выплачивается.
- 70–90%–50% планируемой премии.
- 100–110%–100% премии.
- 110–120%–110%–120% премии.

При разработке системы премиальных выплат необходимо заранее определить удельный вес отдельных видов премий в общей сумме компенсации сотрудников. Чем выше позиция сотрудника в компании, тем больший удельный вес имеют его премии в общей сумме компенсации. Это обусловлено прежде всего уровнем ответственности работника, полномочиями и степенью влияния на конечный результат деятельности компании. Например, если соотношение фиксированной части заработной платы и переменной ее части для специалиста соответствует (в процентах) 80:20; то для руководителей это соотношение составляет 60:40.

В премиальных системах предусматривается также возможность депремирования. Например, возможен вариант введения коэффициента упущений в работе и соответственно вычета из материального вознаграждения (переменной части заработной платы) по следующей схеме:

- нарушение трудовой дисциплины (опоздание и т. п.) 0,05–0,15;
- невыполнение месячных и квартальных планов, а также оперативных заданий руководства 0,1–0,25;
- низкое качество и грубые ошибки в работе 0,3–0,4;
- упущения в работе, повлекшие моральный и материальный ущерб организации 0,5 и более.

5.4 Формы и методы социальных выплат

Наиболее распространенной формой неденежного стимулирования являются социальные льготы, которые компания предоставляет своим сотрудникам. Льготы призваны привлекать и удерживать высокопрофессиональных сотрудников, побуждать их к производительному труду, создавать благоприятное общественное мнение

ние об организации. Льготы являются способом проявления заботы о сотрудниках и повышения качества их жизни.

Методы предоставления социальных льгот можно разделить на несколько групп.

- 1) Традиционные методы: всем сотрудникам предлагается четко определенный набор льгот и компенсаций, независимо от их статуса, стажа, вклада в дела компании.
- 2) Гибкая система: работники выбирают из широкого набора дополнительных льгот только те, которые им больше нужны, исходя из определенной суммы, выделяемой им в соответствии с занимаемой должностью.
- 3) К зарплате сотрудника прибавляется определенная сумма, которая обозначается как целевая, используемая для получения дополнительных социальных льгот. Работник вправе распоряжаться этой суммой по своему усмотрению, без каких-либо отчетов.
- 4) Дифференцированный подход: размер социального пакета зависит от категории сотрудников, их стажа работы, от личного вклада в конечные результаты деятельности организации.
- 5) Смешанное (с участием самого работника) доленое финансирование социальных программ. Деньги в корпоративные фонды социальных программ поступают как из средств компании, так и путем удержания определенных сумм из доходов работника, формируя его личный социальный счет. Решение о наборе льгот и времени их применения сотрудник принимает самостоятельно или по рекомендации руководства.

Обычно в организации используются различные комбинации перечисленных методов в зависимости от финансовых возможностей, приоритетов кадровой политики, взаимоотношений с профсоюзами и т. д..

При формировании социальных программ следует учитывать определенные правила:

- обязательно предоставлять своим сотрудникам льготы, установленные законодательством;
- формировать более привлекательный пакет социальных льгот, чем у компаний-конкурентов, с целью удержания высококвалифицированного персонала;
- учитывать мотивационные предпочтения персонала на основе проведенной диагностики;
- необходимо придерживаться принципа экономической целесообразности. Социальные обязательства компании не должны подменять социальные обязательства государства;
- необходимо проводить активную политику информирования всех работников о механизмах, правилах и выгодах, предоставляемых социальными программами, чтобы повысить объективность оценки всего предоставляемого пакета и сделать мотивационную систему более прозрачной внутри и вне компании;
- следует помнить, что льготы легко предоставить, но очень трудно отменить, так как даже частичная отмена льгот, как правило, вызывает сильное недовольство в трудовом коллективе.

В связи с этим следует учитывать ряд рекомендаций по оптимизации системы социальных льгот. В корпоративной социальной программе нужно выделить два самостоятельных блока: общие (базовые) льготы и переменные (дифференцированные) льготы. Пакет общих льгот распространяется на всех сотрудников компании (медицинское страхование, страхование жизни, пенсионное обеспечение, страхование от несчастных случаев) в рамках существующего законодательства. Набор переменных льгот по дифференцированной системе может зависеть от таких условий:

- как категория персонала, его должностной уровень, характер деятельности;
- результаты аттестации, оценка личного вклада сотрудника в дела организации;
- стаж работы в компании;
- принадлежность к определенным защищаемым группам персонала.

Список и правила дополнительных льгот определяются в зависимости от стратегии компании, ее финансовых возможностей, приоритетов политики управления человеческими ресурсами и могут быть изменены компанией. Участие в корпоративных социальных программах возможно только при достижении определенного стажа работы в компании, например через 6 месяцев после начала работы.

Другим перспективным направлением оптимизации программ социальных льгот является введение элементов системы гибких социальных выплат (метод «кафетерия»), когда работникам предоставляется возможность самостоятельно выбрать в установленных пределах тот пакет, который для них наиболее предпочтителен. Сотрудники, имеющие детей, более заинтересованы, например, в организации летнего отдыха, возмещении затрат на содержание детей в детских дошкольных учреждениях и т. д.

Размер социального пакета определяется суммой баллов, которые начисляются работникам за хорошую службу (набравшие более 100 баллов получают право выбирать льготы из предлагаемого набора), или фиксированной денежной суммой в зависимости от занимаемой должности. Работник имеет право получить данную сумму не в денежном выражении, а в виде социальных льгот.

Конечно, гибкая система распределения социальных льгот имеет недостатки: сложный процесс разработки, материальные и временные затраты на внедрение, трудности в учете и отчетности. Но вместе с тем 40% опрошенных считают, что гибкость в выборе пакета льгот является хорошим фактором мотивации сотрудников, усиливает внимание к их индивидуальным потребностям, к учету возрастных особенностей и семейных интересов. Программы гибких социальных льгот позволяют более экономно расходовать средства в социальной сфере.

Социальная политика компании должна постоянно совершенствоваться и обновляться с учетом новых стратегических задач организации, экономической целесообразности, возрастающих потребностей персонала.

5.5 Нефинансовые вознаграждения

Кроме материальных (денежных и неденежных) стимулов, в современных организациях активно развиваются формы нематериального стимулирования, ориентированные на повышение внутренней мотивации сотрудников. Речь идет о тех

способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими — нематериальными (нефинансовыми) — категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

- 1) *Льготы, связанные с графиком работы.* Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых), предоставление сотруднику гибкого графика работы. Популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.
- 2) *Материальные нефинансовые вознаграждения.* В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.
- 3) *Различные общекорпоративные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы.* Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т. д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.
- 4) *«Вознаграждения-признательности».* Эта категория нематериальных вознаграждений является достаточно значимой. Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе по-

свещают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

- 5) *Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.* В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.
- 6) *Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места.* В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом — из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений того, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий («empowerment»). Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время «кружки качества», в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.

В 80-е гг. прошлого столетия сформировалась концепция, получившая название «качество трудовой жизни». Качество трудовой жизни определяется как степень удовлетворения работниками личных потребностей посредством работы в данной организации. Сущность концепции заключается в определении набора показателей, характеризующих организационные, социально-экономические и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты труда. Практическая реализация концепции выражается в разработке и внедрении эффективной системы управления человеческими ресурсами. Достижение определенного уровня качества трудовой жизни также является сильным способом нефинансовой мотивации сотрудников.

5.6 Случаи неэффективной работы системы мотивации¹

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу. Рассмотрим подробнее каждую из этих групп.

Выплата «премии-приза». Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях российской экономики. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко по-

¹Раздел написан по материалам журнала «Управление персоналом».

нимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.



Пример 5.1

Алексей Ересковский, партнер компании AXES Management (Москва)

Одна из задач системы мотивации — управление ожиданиями сотрудников. Часто встречающаяся ошибка — сотрудники не понимают, как действует система мотивации, и что надо делать, чтобы получить премию. На практике известны случаи, когда расчет премии выполнялся с использованием логарифмов и интегральных вычислений. Очевидно, что менеджеру по продажам или сотруднику отдела снабжения сложно понять, как будет работать такая система премирования. Предложенная формула может быть справедливой и правильной, но не мотивирующей.

Гарантированные премии. Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих предприятий, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Вместе с тем руководители предприятий не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за возможные провинности. По законодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии. Подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием.



Пример 5.2

Тимур Гадеев, заместитель исполнительного директора ЗАО «Евроменеджмент» (Москва)

Иногда считается, что, поскольку управленческий персонал организации выполняет ключевые функции, для него следует создать особые условия.

Например, в одной из компаний сотрудников аппарата управления полностью перевели на оклады, увеличив их на размер среднемесячных премий по результатам работы, а сами премии отменили. Через полгода руководители компании заметили, что управленческий персонал перестал эффективно работать, и вернули первоначальные условия.

Недостижимые бонусы. Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. В нашей практике была ситуация, когда президент одного из крупных промышленных холдингов в сфере FMCG ежегодно ставил перед руководителями территориальных дивизионов и топ-менеджерами среднесрочные цели, от достижения которых напрямую зависели размеры их годовых бонусов. Список целей был достаточно стандартен — увеличение оборота, доли рынка, повышение рентабельности, снижение издержек. Однако запланированные количественные показатели были настолько труднодостижимы и далеки от реальности, что топ-менеджеры не стали даже пытаться заработать обещанный бонус. Они предпочли сконцентрироваться на текущей деятельности и самостоятельно формулировать свои цели и задачи, что привело к децентрализации и потере контроля над компанией. Одним из возможных решений этой проблемы является создание так называемой вилки стимулирования, когда сотрудник получает разные бонусы за достижимые и труднодостижимые цели.



Пример 5.3

Руслан Ильясов, директор по управлению персоналом Альфа-Банка (Москва)

Решить проблему недостижимых целей можно, если планирование осуществляется «снизу–вверх».

При этом необходимо совместное использование прогрессивной и регрессивной бонусных шкал. К примеру, за каждые 2% сверх установленного плана бонусы сотрудника растут по прогрессивной шкале, а когда перевыполнение плана достигает 10%, то за каждые 2% перевыполнения бонус становится все меньше и меньше, то есть работает регрессивная шкала.

Таким образом, мы декларируем, что не надо занижать планы и потом их формально перевыполнять. При этом, разумеется, постановка планов контролируется сверху. Такая система позволяет добиться хороших результатов.

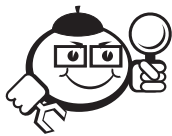
Если компания ставит сотрудникам недостижимые планы, это может свидетельствовать о следующем: некомпетентность менеджмента; руководство пытается снизить затраты компании на оплату труда. Если цели не будут достигнуты, не придется выплачивать премиальные и, следовательно, нести дополнительные затраты. Однако если цели не будут достигнуты, персонал не будет работать лучше. Чем менее успешны сотрудники компании, тем больше денег приходится платить, чтобы их удержать. Таков негласный парадокс организационной психологии. Нужно также добавить, что 90% случаев невыполнения плана сотрудники связывают не со своей неэффективностью, а с неправильным поведением менеджеров либо с непреодолимой внешней силой, которую не учел все тот же менеджер. Поэтому очень аккуратно подходить к оценке достижимости целей.

Премия за чужую работу. Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям.

При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В одной из известных компаний перед руководством стояла задача повышения объема продаж. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела поощрялись бонусами, размер которых напрямую зависел от объема продаж. Вместе с тем поощрение сотрудников других отделов, деятельность которых непосредственно влияла на рост продаж, не предусматривалось. Так, акции маркетологов давали финансовые результаты, за которые фактически премировались менеджеры по продажам. В итоге обе группы сотрудников были демотивированы: сотрудники отдела продаж из-за того, что заработанные деньги доставались легко, а специалисты отдела маркетинга в связи с отсутствием соответствующего вознаграждения.

Причины ошибок. Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим основные причины, по которым на предприятии создаются «проблемные» системы стимулирования.

Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса. Несмотря на то что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании. На одном из предприятий, осуществлявшем комплексное предоставление услуг, систему стимулирования было решено увязать с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг в компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем рынке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.



Пример 5.4

Тимур Гадеев. Примеров некорректной постановки целей, к которым привязано вознаграждение работников, достаточно много. На одном промышленном предприятии в соответствии с положением по оплате труда водители в случае простоя машины из-за ремонта получали заработную плату по ставкам слесарей-ремонтников, которые были в три раза ниже ставки водителя. Делалось это для того, чтобы стимулировать водителей к безаварийной работе. Таким образом, целью была максимальная отдача от использования автотранспорта, а не его максимально эффективное использование. Поскольку руководство не наладило должный контроль ситуации, то водители любой ценой старались избежать простоя машин в связи с ремонтом, в том числе плановым, и техника очень скоро оказывалась не подлежащей восстановлению. При правильной эксплуатации машин можно было бы значительно продлить срок их использования и сэкономить на капитальных вложениях.

Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников. Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективно-

сти работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

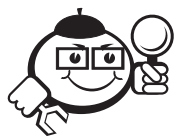


Пример 5.5

Наталья Володина. Существенной ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения. Такая ситуация возникла при проведении конкурса на лучшую бригаду среди производственных подразделений. Были выделены несколько критериев оценки (производительность, санитария и гигиена, качество и др.), которые оценивались в баллах. Отсутствие описания системы присвоения баллов привело к разочарованию сотрудников непобедивших бригад, а мероприятие, вместо того чтобы стимулировать к эффективному труду, снизило лояльность персонала к проводимому соревнованию в последующие периоды. Сложившаяся ситуация потребовала уточнения критериев и принципов оценки.

Так, качество обслуживания покупателей воспринимается многими руководителями как неизмеримый и субъективный показатель. Однако для его оценки можно использовать практику торговых компаний, где применяется целый ряд способов измерения качества. Например, сотрудник, незнакомый персоналу магазина («неизвестный покупатель»), посещает его и заполняет анкету (check list). В анкете содержатся показатели, характеризующие поведение персонала (к примеру, вопрос «Подшли ли к Вам с предложением помочь выбрать товар?») и качество экспозиции (наличие пыли, пустых мест на полках). Каждый показатель оценивается «неизвестным покупателем» в баллах по разработанной экспертами компании шкале. При этом максимально возможное количество баллов, как правило, не одинаково, так как зависит от степени важности показателя. На основе полученных данных рассчитывается общий балл, отражающий качество работы персонала магазина.

Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно. На одном из нефтедобывающих предприятий система стимулирования предполагала ежемесячное премирование сотрудников за выполнение производственных планов. При этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов были возложены на одно подразделение. Разумеется, согласно отчетам, планы ежемесячно выполнялись на 100% и всем сотрудникам выплачивалась премия. При анализе деятельности сотрудников специалисты по оценке попытались сравнить содержание планов с отчетами об их реализации. Выяснилось, что планов вовсе не существовало. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями.



Пример 5.6

Наталья Володина. В нашей компании ежемесячно проходит конкурс на лучшего торгового представителя (менеджера по продажам). Изначально в качестве показателя оценки эффективности работы был выбран процент исполнения плана продаж. В итоге оказалось, что менеджер способен влиять на показатель выполнения плана, договариваясь с клиентами о сроках оплаты. Впоследствии мы усложнили систему определения победителя соревнования, введя в нее несколько дополнительных критериев, таких как число новых клиентов и количественная дистрибуция.

Сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач. Такая ситуация достаточно распространена в торговле, когда в качестве ключевого показателя стимулирования персонала магазина часто используется прибыль. Вместе с тем этот показатель во многом зависит от различных неподконтрольных факторов, например от месторасположения магазина. Так, в удачно расположенных магазинах персонал априори получает значительно больше, чем в немногочисленных, но стратегически важных для бизнеса торговых точках. Такой дисбаланс может повлечь множество различных проблем, связанных с мотивацией. Поэтому, определяя показатели, к которым будет привязана система стимулирования персонала, необходимо ответить на вопрос: «Может ли сотрудник влиять на показатель, от которого зависит размер его премии?»



Пример 5.7

Тимур Гадеев. Примером построения системы мотивации на основании неподконтрольных показателей может быть крупная региональная энергокомпания. В структуру предприятия входят три типа филиалов:

- 1) генерирующие — производство электро- и теплоэнергии;
- 2) сетевые — передача электроэнергии;
- 3) сбытовой — сбыт энергии.

В премиальные выплаты сотрудникам всех филиалов входила премия «за выполнение плана по выработке электроэнергии». На самом деле реально влиять на выполнение этого показателя могли лишь сотрудники генерирующих подразделений. Персонал остальных филиалов не мог управлять данным показателем, однако каждый квартал получал свою часть премиального вознаграждения. При оптимизации системы премирования данный показатель был исключен из системы оценки деятельности таких подразделений.

Стимулирование проектной деятельности по принципам текущей. Наиболее наглядно эту ошибку можно показать на примере консалтинговой компании, де-

тельность которой носит проектный характер. Если в компании руководители проектов премируются не по результатам проекта, а, к примеру, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и получении денег компанией. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность производственного процесса, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника.

Способы исправления ошибок. Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования — достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы и что наносимый проблемой ущерб бизнесу соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

После того как приняты все принципиальные решения, можно начинать «пилотное» перепроектирование. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов.

Этап 1. Описание системы «как есть»

Основная задача первого этапа — описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе надо:

- проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, соотнесение полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях);
- описать функции подразделения и показатели его эффективности;
- описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели («как надо»)

В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого нужно:

- определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т. д.);
- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняе-

мые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;

- определить целевые показатели стимулирования;
- создать соответствующие инструменты стимулирования;
- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации

Основная задача третьего и заключительного этапа — выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

- Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования. Это позволит конкретизировать механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.
- Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволяют оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.



Пример 5.8

Алексей Ересковский. Если система мотивации протестирована на основе исторических данных о работе компании, то это может вызвать серьезные кадровые проблемы, в том числе существенный рост текучести. К примеру, если компания вместо фиксированного оклада менеджеров по продажам вводит бонусы, привязанные к выручке, это может повлечь значительный рост продаж (в два-три раза). Соответственно такими же темпами увеличивается заработная плата. При этом моделирование работы новой системы мотивации на основе исторических данных не позволяет учесть эти тенденции. Поэтому в дальнейшем, как правило через год, руководство компании уменьшает размер бонусов — это так называемый эффект нормирования. Разумеется, естественная реакция сотрудников на ухудшение условий оплаты — поиск новой работы.

- Закрепить новые механизмы стимулирования во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.
- Определить план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется беспилотный переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако да-

же в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

- Реализовать план перехода на новую систему стимулирования (пилотное внедрение). На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов стимулирования и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе пилотного внедрения позволяет значительно смягчить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

Если выбранное для пилотного внедрения подразделение или группа персонала является в компании единственной (например, отдел маркетинга или бухгалтерия), то проект перепроектирования может считаться завершенным и необходимо через некоторое время только оценить эффективность новой системы стимулирования.

Однако в большинстве случаев за пилотным внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы. Особенно актуальным такое полномасштабное внедрение является для территориально распределенных и вертикально интегрированных холдингов.

В заключение хотелось бы отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации — процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.



Контрольные вопросы по главе 5

- 1) Сравните содержательные и процессуальные теории мотивации персонала.
- 2) Дайте определение понятиям «мотив», «стимул», «потребности».
- 3) Какая системы мотивации применяется в Вашей организации?
- 4) Перечислите формы социальных льгот на современных предприятиях.
- 5) Дайте краткую характеристику нефинансовым методам стимулирования.
- 6) Перечислите основные причины неэффективной работы системы мотивации.

Глава 6

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

6.1 Социальное партнерство как форма трудовых отношений

Эффективность системы управления человеческими ресурсами в значительной мере зависит от характера отношений между работодателями и работниками как основными субъектами хозяйственной деятельности (рис. 6.1).



Рис. 6.1 – Субъекты трудовых отношений

В современной науке управления выделяют два типа социально-трудовых отношений: конструктивные и деструктивные. Конструктивным является такое взаимодействие основных субъектов хозяйственной деятельности, которое способствует выполнению поставленных задач. Деструктивные взаимодействия мешают успешной деятельности организации. Эффективная система управления человеческими ресурсами нацелена на формирование конструктивных трудовых отношений посредством развития партнерства и сотрудничества, а не административного воздействия. При этом партнерство рассматривается не только как этическое понятие,

но как организационный принцип, важный элемент корпоративной культуры, который признает взаимозависимость интересов и прав работников на основе доверия, открытости и сотрудничества.

Развитие партнерства — это длительный процесс, который невозможно внедрить приказами или инструкциями. Это долгий путь трансформации идеологии, происходящей внутри коллектива, и переоценки ценностей, корректировки принципов поведения каждого работника. Партнерские отношения в организации нельзя обеспечить только составлением коллективных договоров и проведением согласительных процедур. Необходима разработка и внедрение механизма демократического управления, основанного на реализации следующих принципов:

- 1) Вовлечение большинства работников в процесс управления (партисипативность) и их участие в подготовке и принятии стратегических и оперативных решений, разработке новых идей и предложений.
- 2) Информированность работников о внедрении технологических изменений, о предполагаемых сокращениях персонала, о стратегии развития и экономических результатах деятельности.
- 3) Поддержка и поощрение сотрудников, помощь каждому сотруднику в решении поставленных задач, признание и оценка результатов его труда. Работник должен ощущать свою значимость для организации.
- 4) Достижение согласия — это важнейший элемент партнерства, позволяющий творчески и позитивно разрешать конфликты, достигая согласия.
- 5) Организация коллективной работы, проявление таких качеств, как дружба, открытость, взаимная поддержка, развитие самоуправления.
- 6) Стиль руководства. Руководитель играет особую роль в установлении партнерства. Следует исключать авторитарный стиль, характеризующийся жестким подчинением воли руководителя, тотальным контролем, единоначалием, активным использованием методов административного воздействия на подчиненных. Такой стиль может быть оправдан только в чрезвычайных и критических ситуациях, использование его в других случаях — признак управленческой некомпетентности руководителя или проявление его индивидуальных особенностей характера. Для достижения партнерства и сотрудничества руководитель должен развивать активность и инициативу сотрудников.

6.2 Формирование культуры организации и управление ею

Перспективы стратегического развития организации во многом определяются организационной культурой, которая рассматривается сегодня как социально-этический ресурс, объединяющий усилия всех сотрудников для достижения всеобщего успеха.



.....

Управленческая наука дает много определений понятия «организационная культура», наиболее полным и обобщающим является следующее: [8] «**организационная культура** — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения». Организационная культура — это не только условие эффективного проведения организационно-управленческих преобразований, но и самостоятельный объект управления, так как выражает не только отношения между сотрудниками фирмы, но и комплекс представлений о предназначении организации в целом.

.....

Таким образом, можно выделить следующие компоненты корпоративной культуры:

- *Предположения* — что сотрудники считают правильным в организации.
- *Ценности* — что сотрудники считают важным в организации.
- *Нормы* — как сотрудники должны вести себя в конкретных ситуациях.
- *Поведение* — повседневные действия сотрудников в процессе работы.

В организации именно ценности являются основой формирования корпоративной культуры, определяя приоритеты, ключевые ориентиры деятельности организации и поведения людей в ней. Ценности как базовый элемент культуры организации — это то, что сотрудники считают важным в организации. Фирменные ценности, с одной стороны, способны воодушевить и мобилизовать работников, а с другой стороны — сплачивать, объединять членов организации в коллектив единомышленников для достижения поставленных целей.



Пример 6.1

Например, в одной из российских компаний корпоративные ценности были сформулированы в форме *директив по руководству и сотрудничеству*:

- мы управляем в сотрудничестве,
 - мы согласовываем цели самостоятельно,
 - мы перепоручаем ответственность,
 - мы принимаем решения совместно,
 - мы несем ответственность за своих сотрудников,
 - мы проводим контроль с ориентацией на результаты,
 - мы обмениваемся информацией,
 - мы открыто и честно говорим друг с другом,
 - мы оказываем поддержку нашим сотрудникам и их развитию,
 - мы решаем совместно конфликтные ситуации.
-

Создание корпоративной культуры — это целенаправленный и непрерывный процесс изменения поведения и мотивации сотрудников для приобретения ими новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они будут использовать в своей профессиональной деятельности для реализации стратегических целей организации и удовлетворения личных потребностей.

Управление корпоративной культурой — это процесс формирования и усвоения работниками ценностей и норм, отражающих миссию данной организации и помогающих ей достичь поставленных целей (рис. 6.2).

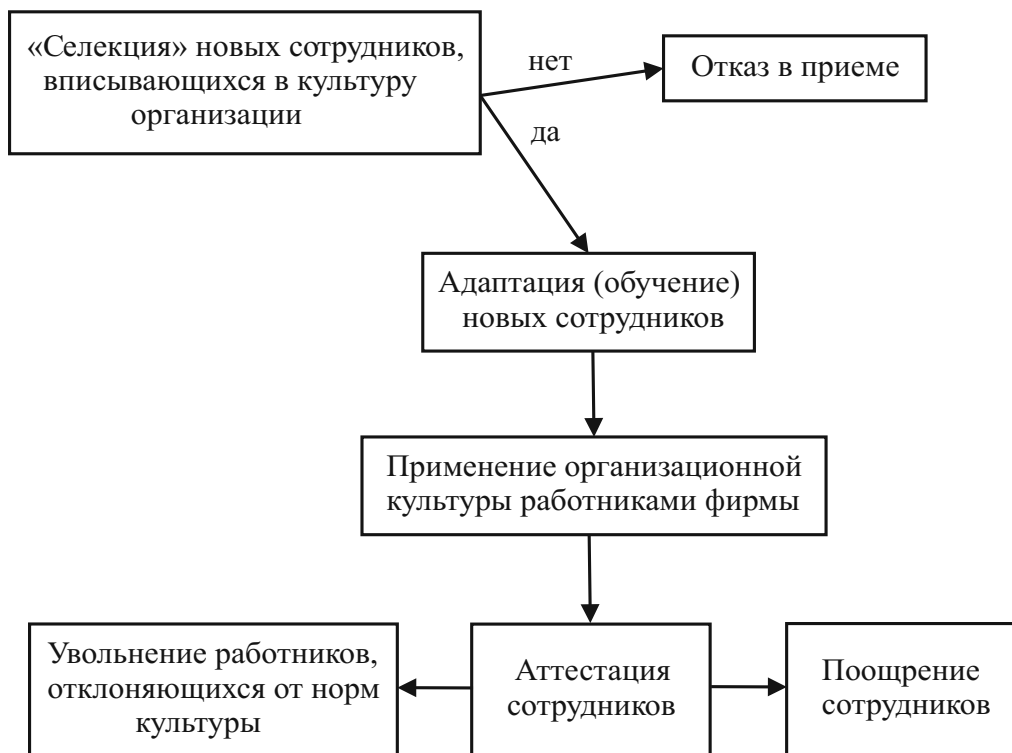


Рис. 6.2 – Механизм управления организационной культурой

Механизм проектирования эффективной культуры и управления ею в организации базируется на следующих ключевых элементах:

- 1) интеграция корпоративной стратегии и организационной культуры;
- 2) создание социально-психологического климата;
- 3) формирование мотивационной системы;
- 4) развитие коммуникационных связей;
- 5) утверждение стиля лидерства.

В современных организациях работают люди разных способностей, образования, возраста, национальностей, менталитета; у них разные потребности и способности к профессиональному росту и развитию карьеры. Поэтому наиболее сложной задачей менеджеров является умение «трансформировать» систему индивидуальных ценностей и установок для достижения целей организации.

В современных организациях на смену таким общепризнанным ценностям, как дисциплина, послушание, исполнительность, приходят другие: участие, ини-

циативность, саморазвитие, партнерство и др. Эволюция ценностей обусловлена изменениями в философии современного бизнеса, которая находит выражение в миссии и стратегии организаций.

На начальном этапе формирования организационной культуры важно четко и ясно сформулировать миссию и цели организации, определить конкретное место и роль отдельного работника в их достижении, укрепить веру каждого в позитивном конечном результате. Организационная культура должна изменить мировоззрение сотрудников, ориентировать его на долговременные цели. Инструмент достижения целей — создание «мотивирующего видения», а именно процесс формирования потребностей у работников в производительной деятельности, преданности компании.

Исследования британских специалистов по определению структуры работающих, проведенные в современных компаниях, показали, что работники организаций делятся на следующие группы:

- 4% работников являются «наблюдателями», они принимают решения руководства, но у них нет эмоционального порыва;
- 37% работников являются «оппортунистами», они саботируют решения руководства;
- 30% работников являются «молчащими пушками», они готовы проявить эмоциональный порыв, инициативу, но недостаточно компетентны в профессиональной деятельности;
- 29% работников являются «чемпионами», они обладают высоким уровнем эмоциональной вовлеченности и компетентности.

Таким образом, только третья часть персонала является опорой в менеджменте, в достижении стратегических бизнес-целей. Поэтому приоритетное значение в формировании организационной культуры приобретает групповая мотивация, которая отличается от индивидуальной мотивации. При создании групп решающую роль играют личные мотивы, т. е. каждый сотрудник стремится удовлетворить свои личные потребности. Если цели группы оправдывают ожидания работника, то групповая мотивация возрастает. Если же личные потребности не реализуются, остаются неудовлетворенными, то первоначальная мотивация приведет к антипатии и оппозиции.

Любая организационная культура состоит из соответствующих субкультур, которые характеризуются нормами поведения, ценностями людей и групп, работающих в организации. Эти субкультуры оказывают определенное влияние на повседневное взаимодействие работников, на результаты их совместной деятельности, на морально-психологический климат в коллективе. Поэтому менеджерам важно уметь «проникать» в социально-культурные сети посредством встреч, собраний, неформальных мероприятий, так как мнение коллектива, групповая мотивация, а не волевые решения или письменные приказы руководства бывают определяющими и в реакции на перемены, в формировании морально-психологического климата в коллективе.

Социально-психологический климат в коллективе — это общее преобладающее настроение. Формируют психологический климат сотрудники, но ведущая роль принадлежит лидеру, который сам должен подавать пример партнерства, оптимизма, инициативы, творчества и целеустремленности.

Важным элементом механизма формирования культуры организации является система коммуникационных связей. Проведение опросов, анкетирования, тестирования позволяет налаживать обратную связь «снизу вверх» для выявления мнения работников о содержании и организации трудового процесса, определения ожиданий работников, их профессиональных перспектив, возможностей развития карьеры. Опросы проводятся в форме интервью или заполнения специальных бланков, анонимно или персонифицированно. Их недостаток заключается в том, что с результатами опросов знакомится обычно только узкий круг руководителей. Поэтому актуальной формой развития внутрифирменного информационного обмена являются конференции, семинары, встречи с коллективом, которые позволяют руководству открыто и гласно совместно с работниками обсуждать проблемы и перспективы развития организации на основе партнерства и сотрудничества. Активная роль принадлежит также внутрифирменной пропаганде как механизму поддержания идейных установок фирмы, морально-этических ценностей и жизненных ориентаций работников.

Пропаганда наиболее эффективна при непрерывном и длительном воздействии в тех условиях, когда создана благоприятная обстановка для ее восприятия. Эту функцию как раз и могут выполнять внутрифирменная газета, стенная наглядная печать, реклама и презентация организации, выпуск компакт-дисков и буклетов.

Таким образом, преобразование организационной культуры — это комплексная система управленческих мероприятий, включающая символические и реальные действия. *Символическими* являются те действия, которые руководство рассматривает как образцы для подражания: награды лучшим ученым, оценка их заслуг, продвижение по службе, создание системы саморазвития, личный пример руководителя. Символические действия в организациях нацелены на активизацию творческого потенциала работников, усиление их мотивации к саморазвитию, обновлению знаний и способностей.

Реальные действия включают конкретные мероприятия, направленные на внедрение принципов корпоративной культуры в организации:

- Разработка системы правил как кодекса этических норм, в котором в письменной форме закрепляются провозглашенные ценности и нормы поведения сотрудников организации. Преимущество подобных кодексов заключается в том, что они объясняют, что ожидается от сотрудника, и служат отправными точками для оценки работника в ходе аттестации; данные документы подписываются и доводятся до сведения всех сотрудников.
- Поддержание эффективной культуры организации достигается через программу аттестации или социализации новых работников (на специальных занятиях, с помощью индивидуального наставничества, инструктажа и т. д.).
- Селекция кадров путем отбора сотрудников, которые подчиняются этическим нормам организации, становясь единомышленниками, и сокращение тех, кто многократно нарушает основополагающие принципы, проявляя консерватизм, скептицизм, приверженность старым традициям.
- Проведение корпоративных мероприятий, конференций для обмена опытом, организации отдыха, поощрения тех, кто успешно трудится, проявляет преданность и лояльность компании.

- Создание современного интерьера, дизайна служебных помещений, комфортных условий работы, обеспечение сотрудников компьютерными системами, современными организационно-техническими средствами, литературой.
- Пересмотр бюджета кадровых служб, внедрение инвестиционного подхода к финансированию программ поддержания и развития корпоративной культуры в организации.



Контрольные вопросы по главе 6

- 1) Сформулируйте понятие «корпоративная культура».
- 2) В чем заключается сущность социального партнерства?
- 3) Перечислите основные этапы формирования корпоративной культуры.

Глава 7

РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

7.1 Договорная основа трудовых отношений

Целями трудового законодательства являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений.



.....
Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции и подчинении правилам внутреннего трудового распорядка. При этом работодатель обеспечивает работнику условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, трудовым договором.
.....



.....
Под трудовой функцией понимается выполнение работником своих трудовых обязанностей. Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель.
.....

Регулирование трудовых отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации осуществляется: трудовым законодательством, состоящим из Трудового Кодекса, иных федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права.

В соответствии с Трудовым Кодексом РФ работник имеет право:

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора;
- на предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- на рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- на полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- на объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- на ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- на защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- на возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами.

Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;
- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоро-

вью людей, сохранности имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества).

Законодатель также определяет права и обязанности работодателя. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены федеральными законами;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты (за исключением работодателей-физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с настоящим Кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном настоящим Кодексом;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;

- знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по устранению выявленных нарушений и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в формах, предусмотренных федеральными законами и коллективным договором;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. В отдельных случаях трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью. С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Законодательно запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. Также при заключении трудового договора не допускается ограничений в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников. 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 суд.

7.2 Управление высвобождением персонала

В условиях рыночной экономики высвобождение персонала становится важной кадровой функцией. В современных организациях в системе управления персоналом выделился самостоятельный вид кадровой работы — управление высвобождением персонала, заключающийся в соблюдении правовых норм, организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудни-

ка. Цель данной деятельности — достойно расстаться с любым увольняемым и поддерживать длительные отношения с лояльными к предприятию людьми.

В Трудовом кодексе РФ увольнение рассматривается как прекращение действия трудового договора по инициативе администрации или работодателя.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели, если иной срок не установлен федеральным законом. Течение указанного срока начинается на следующий день после получения работодателем заявления работника об увольнении.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в следующих случаях:

- ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;
- сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;
- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей;
- представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора.

Прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя. С приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора работник должен быть ознакомлен под роспись. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежащим образом заверенную копию указанного приказа (распоряжения). В случае, когда приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора невозможно довести до сведения работника или работник отказывается ознакомиться с ним под роспись, на приказе (распоряжении) производится соответствующая запись.

Уход сотрудника из организации может происходить по разным причинам. Руководителю необходимо выяснить, не является ли решение работника симптомом неблагополучия в организации труда, не разочарован ли он отсутствием перспектив для дальнейшего развития карьеры, не столкнулся ли с проблемами в отношении с коллегами. Очень важно встретиться с работником, подавшим заявление об уходе, но предварительно переговорить с его непосредственным руководителем и коллегами. Беседуя с руководителем, бывший сотрудник может также дать ценную информацию о достижениях и недостатках в работе его подразделения. В этих целях некоторые организации используют специально разработанные анкеты для увольняемых сотрудников, рассматривая их как эффективный инструмент обратной связи.

Уход сотрудника может быть связан с тем, что он нашел или ему предложили более выгодные условия труда, более высокую зарплату. Но некоторые сотрудники используют этот «прием», чтобы привлечь к себе внимание, а иногда и добиться

ся улучшения труда на своем рабочем месте. Если руководитель убедился, что сотрудник уходит из организации по объективным причинам, важно расстаться с работником доброжелательно.

Увольнение может быть не всегда связано с личными желаниями сотрудника. Нередко причинами являются дисциплинарный проступок сотрудника или нарушение им трудовой дисциплины. В таком случае необходимо хорошо подготовить основания для увольнения прежде всего с юридической точки зрения. Беседа при таком увольнении должна быть сдержанной, официальной, последовательной. Работнику необходимо объяснить причину увольнения.

При увольнении при сокращении штатов в случае реорганизации, ликвидации организации либо прекращения ее деятельности высвобождение работников должно проводиться в строгом соответствии с законодательством о труде:

- работодатель обязан представить документы (информацию об этом высвобождении) в территориальные органы службы занятости не менее чем за 3 месяца до возможного массового увольнения;
- о предстоящем высвобождении в связи с сокращением численности (штата) работники персонально предупреждаются и не позднее чем за 2 месяца письменным распоряжением администрации, которое объявляется им под расписку;
- до расторжения трудового договора высвобождаемому работнику подбирается новое место работы непосредственно на предприятии. В тех случаях, когда отсутствует возможность предоставления другой работы либо когда работник отказался от трудоустройства на своем предприятии, он увольняется с работы;
- согласно ст. 179 ТК РФ при сокращении численности или штата работников отдельным категориям работников предоставляется преимущественное право на оставление на работе при равной производительности труда и квалификации;
- согласно ст. 178 ТК РФ увольняемому работнику при расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников организации выплачивается выходное пособие в размере среднего заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух (в исключительных случаях — трех) месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). Трудовым договором или коллективным договором могут предусматриваться другие случаи выплаты выходных пособий, а также устанавливаться повышенные размеры выходных пособий.

Таким образом, каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, он должен покинуть организацию без чувства обиды, раздражения и мести.

В конце 90-х гг. в России появился термин аутплейсмент — мягкое увольнение. В настоящее время аутплейсмент рассматривается как специальная услуга кадровых агентств по организации процесса увольнения сотрудников наиболее безболезненным, щадящим способом. Аутплейсмент, как правило, используется при реорганизации, сокращении персонала, ликвидации предприятий.

Технология аутплейсмента — это комплекс мероприятий, включающих анализ ситуации на рынке труда, поиск подходящей работы для увольняемых сотрудников,

обеспечение им консультационной поддержки по составлению резюме. Аутплейсмент нацелен на оказание помощи сотрудникам в их быстром трудоустройстве и на сохранение благоприятного климата в организации без ущерба для ее репутации.

7.3 Управление трудовой дисциплиной¹

Специалисты в области управления персоналом считают, что в любом трудовом коллективе 5% работающих людей дисциплинированы от природы, еще 5% будут нарушать правила, нормы и условия труда при любых обстоятельствах, а поведение остальных 90% зависит от контроля со стороны работодателя. Осознав этот факт, руководители разных организаций — каждый по-своему — укрепляют трудовую дисциплину. Кто-то пытается при помощи дисциплинарных мер повысить эффективность работы, кто-то хочет улучшить управляемость, а кто-то наводит порядок в связи с очередной аттестацией или лицензированием.

Согласно трудовому законодательству нарушением трудовой дисциплины считается ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей (статья 92 Трудового Кодекса РФ). Сюда можно отнести пренебрежение правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, положениями, приказами администрации, невыполнение технологических регламентов работы и т. д. Руководитель в первую очередь обычно обращает внимание на внешние проявления трудовой дисциплины — не опаздывают ли сотрудники на работу, не бегают ли днем по магазинам, соответствует ли их одежда принятому в организации стилю. Но не стоит забывать и о внутренних проявлениях трудовой дисциплины.

Наиболее строгая трудовая дисциплина на оборонных предприятиях и там, где стоят современные технологические линии. Это справедливо и по отношению к банкам, филиалам иностранных компаний. На заводах оборонной промышленности трудовая дисциплина всегда была очень жесткой. В сталинские времена за опоздание на работу могли сослать в лагерь. В либеральные 80-е гг. было принято наказывать рублем. За опоздание одного работника могли оштрафовать всю бригаду. Если процесс производства требовал чистоты, руководство ходило с белоснежной тряпочкой и проверяло, нет ли где пыли, за малейшую грязь людей лишали премии. В то же время другие, не оборонные, предприятия дисциплиной похвастаться не могли.

Особенно много проблем было с пьянством. Составлялись отчеты о задержанных на проходной в нетрезвом состоянии, об отстранении от работы за распитие спиртных напитков на рабочем месте. Следует заметить, что пришедших навеселе не всегда отправляли домой, в случае производственной необходимости человека ставили к станку, что порой приводило к травмам и увечьям.

В другом измерении находятся различные творческие коллективы, где о трудовой дисциплине руководители задумываются реже. Какой смысл заставлять рекламиста работать с 9.00 до 17.00, если хорошая идея рекламного ролика может прийти к нему глубокой ночью? Тем не менее в большинстве случаев важно, чтобы идея пришла вовремя. Иначе полученный продукт может оказаться невостребованным.

¹Раздел написан по материалам журнала «Управление персоналом».

Поэтому некоторые руководители вводят для своих творческих подчиненных определенные ограничения. Например, в одной городской газете за несвоевременную сдачу статьи предусмотрен штраф в 500 руб., в случае повторения — журналиста штрафуют на 600 руб. В организациях, заботящихся о соблюдении трудовой дисциплины, самое распространенное наказание за нарушение — штрафы.

Рассматривая суть любого наказания, можно отметить, что это психолого-педагогический способ воспитательного воздействия на личность или группу. Психологически наказание позволяет работнику понять недопустимость совершенного им поступка, страх повторного наказания, объединяясь с этим пониманием, становится психологическим барьером для повторного совершения подобных действий.

В соответствии с трудовым законодательством работодатель имеет право наказывать персонал за нарушение правил трудового распорядка и должностных инструкций. Также предусмотрены процедуры возмещения ущерба, нанесенного организации по вине сотрудника. Законом установлены следующие виды административных наказаний (взысканий): замечание, выговор, лишение премии, предупреждение об увольнении и, в случае повторных нарушений, — увольнение. Для применения административного взыскания от нарушителя должно быть затребовано письменное объяснение причин совершенного поступка (при отказе его дать составляется акт о нарушении трудовой дисциплины, в котором документируется факт отказа и который подписывается несколькими свидетелями). Четкое документирование всех фактов нарушения позволяет руководителю застраховаться от возможных судебных исков со стороны сотрудников, требующих возмещения материального и морального ущерба. Решение о применяемом административном наказании оформляется в виде распоряжения или приказа по организации и обязательно объявляется работнику под роспись об ознакомлении. Согласно законодательству за каждое нарушение можно применить только одно наказание.

Для выявления нарушений трудовой дисциплины среди сотрудников необходима система контроля, которая обычно замыкается на руководителе организации. Получается своеобразная лотерея: попался на глаза начальнику — наказали, не попался — не наказали. Если контролем занимается непосредственный начальник (например, начальник отдела), это, безусловно, более эффективно. В некоторых организациях эта функция возложена на службу безопасности; для работников это, как правило, наиболее жесткий вариант. Наконец, иногда за соблюдением норм следят сами сотрудники. Особенно часто такое встречается в организациях с развитой корпоративной культурой. Нарушить общепринятые правила обычно боятся больше, чем какие-то директивы, спущенные сверху. Предположим, что сотрудники в отделе привыкли приходить на работу за 15 минут до начала рабочего дня, чтобы подготовить свое рабочее место. И если новый сотрудник придет за 5 минут, он видит на всех лицах молчаливое осуждение, как будто он опоздал. Вероятно, на следующий день он придет раньше. Это особенно заметно в коллективе, где конечный результат работы зависит от всех и от каждого.

Самый тонкий момент — связь трудовой дисциплины с результатом деятельности. Если сотрудник никогда не опаздывает, это не всегда означает, что он работает хорошо. И наоборот. Часто бывает, что люди, которые с трудом вписываются в установленные рамки, приносят организации наибольшую прибыль. Скажем, сотрудник часто опаздывает, но клиенты хотят работать именно с ним, принося определенную прибыль организации. Разумные руководители в таких случаях находят

оптимальный баланс. Но некоторые руководители пытаются контролировать трудовую деятельность сотрудников от и до. За любое нарушение правил наказывают, в том числе и материально. На практике многие руководители широко применяют не предусмотренные трудовым законодательством методы административного наказания: перевод на нижеоплачиваемую работу, лишение права на совместительство, отмену выплаты надбавок за интенсивность труда и т. д. Подобные методы административного воздействия могут привести к судебным разбирательствам и нанести серьезный материальный и моральный ущерб организации. Уменьшение установленной заработной платы путем наложения штрафов также незаконно. Денежный штраф как мера дисциплинарного воздействия возможен, если часть заработка персонала составляют различные поощрительные надбавки и денежные компенсации, выплачиваемые помимо основной зарплаты.

Очень важно, чтобы административное наказание выполняло свою функцию и в то же время психологически не травмировало сотрудников, не было обидным или оскорбительным. Неправильно наказав сотрудника, можно получить прямо противоположный результат. Чрезмерное и незаслуженное наказание (каким оно часто кажется тем, кого наказывают) вызывает сопротивление и агрессию, нежелание исправляться и продолжать работу. Не следует также забывать, что сотрудник, обиженный несправедливым или слишком жестким наказанием, может попытаться отомстить работодателю. Существует несколько психологических правил эффективного наказания:

- неотвратимость воздействия;
- индивидуализация наказания (лишение благ, которые значимы именно для этого работника);
- справедливость наказания;
- всегда необходимо учитывать обстоятельства нарушения;
- нельзя унижать честь и достоинство человека;
- отдаленное во времени наказание не влияет на поведение.

Психологи советуют использовать алгоритм наказания, известный как *формула эффективной критики* или ПНП (ПНП — позитив/негатив/позитив). На первом этапе важно создать позитивный эмоциональный фон, продемонстрировать уважение к сотруднику. Это фон достигается доброжелательным взглядом, приветливой улыбкой и т. п. Нужно, чтобы подчиненный принял и осознал негативную позицию руководителя по отношению только к конкретному поступку, а не к личности в целом. На втором (негативном) этапе руководитель должен показать провинившемуся, что он очень огорчен проступком и тем, что приходится наказывать, однако сделать это необходимо. И в заключение, на последнем (позитивном) этапе, после вынесения наказания рекомендуется сделать паузу, чтобы человек успел осознать все, что ему сказали. После этого нужно выразить надежду на то, что он оправдает доверие. Важно показать сотруднику, что в него верят, несмотря на то, что он допустил промах. Это может быть выражено в похвале предыдущих заслуг сотрудника.

Вообще для достижения высокой эффективности в работе важнее не наказание, а стимулирование. Наказанию человек, как правило, сопротивляется и снимает с себя ответственность за конечный результат своей работы. Напротив, если работа интересна, а за ее успешное выполнение сотрудника поощряют, он будет работать

эффективно. Руководители, оплачивающие труд своих сотрудников щедро, считают себя вправе и спрашивать с них вдвойне. Известно, что у Генри Форда целый отдел следил за тем, чтобы в течение рабочего дня никто не курил. Правда, и платил он своим подчиненным значительно больше, чем другие работодатели, поэтому желающих уйти от Форда было немного. В отличие от этого на российском рынке труда сейчас ситуация такова, что недовольные политикой руководства, как правило, могут найти себе место в другой компании.

Вопрос дисциплины во многих организациях стоит достаточно остро. Особенно это касается выполнения распоряжений, инструкций, приказов. Один из способов поддерживать исполнительскую дисциплину — разработка критериев эффективности работы сотрудников или положения о рейтинговой оценке. Это должен быть небольшой перечень из 10–15 показателей, для которых установлена норма и возможные отклонения. Если зарплата зависит от этих показателей (в виде надбавок или премий), многие проблемы снимаются. Когда задана формальная процедура коммуникации, сотрудник знает, чего от него ждут, что поощряется, а за что будут наказывать. Но включать туда надо те пункты, которые нуждаются в контроле. Через определенный период этот перечень может меняться в зависимости от ситуации.

Личные качества и жизненные установки руководителя тоже играют большую роль в установлении трудовой дисциплины. Когда начальник сам способен выполнить что-то к определенному времени, он будет требовать того же самого от подчиненных. В организации, где руководитель не опаздывает, сотрудники, как правило, приходят вовремя. Типичный пример: у многих существуют проблемы с трудовой дисциплиной складских работников. Но если начальником склада назначают бывшего военного, ему, как правило, удастся навести порядок, потому что он четко излагает инструкции и подбирает себе соответствующих подчиненных, способных точно исполнять распоряжения, ответственных.

Еще один важный фактор — уважение к руководителю со стороны подчиненных. Тем, к кому прислушиваются, поддержать порядок проще. Много зависит и от степени жесткости начальника: если он конкретно и продуманно ставит задачу для работника, его распоряжения выполняются. И наоборот, более мягкий стиль руководства предполагает личную ответственность сотрудника, а ее не всегда бывает достаточно.

Вообще говоря, дисциплина — это сочетание ответственности и страха. В некоторых случаях штрафные санкции полезны. Но количество наказаний не должно быть чрезмерным, если руководитель каждый месяц выписывает 100 штрафов — что-то у него в организации не так. Когда же штрафы редки, это совершенно нормальная ситуация.

Одна из самых типичных ошибок при введении санкций — неинформированность. Люди не знают, за что их наказывают. Если сотрудника оштрафовали, все должны узнать об этом либо от руководителя, либо из официального источника — доска объявлений, внутренний сайт организации. Если руководитель определил свои требования и наказание за их нарушение регламентировано, штрафы должны быть неизбежны.

У многих организаций, особенно негосударственных, четкой политики в области трудовой дисциплины нет. Есть неписанные законы и правила, установленные руководителями разных уровней. Только сейчас у руководителей начинает прояв-

латься потребность как-то структурировать деятельность организаций в области трудовой дисциплины. Начинать подобное структурирование следует с проведения исследования: найти проблемные точки, выявить ключевые моменты. Если начать заниматься только внешним наведением порядка, эффекта может не быть. Затем следует прописать четкие регламенты. Регламенты нужно обсудить и согласовать с руководителями служб организации, внести необходимые коррективы. Затем необходим некоторый адаптационный период, когда эти правила (регламенты) будут внедряться. В этот период следует постоянно объяснять сотрудникам цели и важность внедрения регламентов. Бывает, что негатив от сопротивления персонала превышает позитивные последствия при принятии нововведений — значит, правила нужно отменять или переделывать. Если вводимые регламенты принципиально отличаются от принятого в организации стиля поведения, руководству следует приготовиться к очень серьезному сопротивлению, вплоть до того, что часть сотрудников уйдет. Для предотвращения такой ситуации необходима большая подготовительная работа. Сотрудники должны свыкнуться с мыслью о том, что в ближайшем будущем придется вести себя по-другому. Людей нужно психологически подготовить. При этом большой ошибкой руководителя является слишком резкое изменение внутренних правил. Другая большая ошибка руководителя — это позволить себе не соблюдать вводимые регламенты, но наказывать подчиненных за их невыполнение.

Таким образом, взаимоотношения руководителя с подчиненными должны складываться на основе взаимного доверия, честного партнерства со строгим соблюдением законодательной базы.

7.4 Конфликты и их регулирование



.....
*Под **конфликтом** понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, а также во взаимоотношениях людей, формальных или неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов по разным проблемам [8].*

Стороны находятся в конфликте, если действия одной из них оказывают отрицательное влияние на результат действия другой. В противоположном случае имеет место ситуация сотрудничества, если же влияния вообще нет, стороны считаются независимыми.

Прежде конфликты рассматривались исключительно с негативной точки зрения и считалось, что их причины кроются в несовершенстве самой организации, системы управления ею, плохих отношениях в коллективе, а потому, преодолевая все эти моменты, с конфликтом можно легко справиться. На практике, правда, все сводилось к силовому подавлению конфликта, загонявшему все проблемы внутрь, но ничуть не улучшавшему реальное положение дел.

Современная точка зрения состоит в том, что некоторые конфликты допустимы и желательны, поскольку помогают: выявить неблагоприятные процессы и явления

в жизни организации, не всегда заметные с первого взгляда; разнообразие позиций, точек зрения на те или иные события; получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления.

В основе конфликтов чаще всего лежат разные позиции в отношении какой-то проблемы, целей и средств их достижения, желаний и возможностей их удовлетворения, а также различного рода интересы и т. п.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. п. Конфликт — явление всегда нежелательное, его необходимо по возможности избегать либо немедленно решать. Однако в некоторых ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, а для этого нужно знать причины его возникновения.

По отношению к отдельному человеку конфликты могут быть внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные, между личностью и группой и межгрупповые. Рассмотрим их более подробно, начав с внутриличностных.

Внутриличностные конфликты возникают в связи с такими обстоятельствами, как необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых в одинаковой мере желателен, несовпадение внешних требований и внутренней позиции, неоднозначность восприятия ситуации, особенно при необходимости активно действовать в ней, невозможность реализовать себя в работе и поэтому неудовлетворенность ею.

Межличностные конфликты в большинстве случаев порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне проявляются как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей. *Конфликты между личностью и группой* в основном обусловлены противостоянием индивидуальных и коллективных норм поведения, о которых мы уже говорили выше. *Межгрупповые конфликты* порождаются обычно борьбой за ресурсы или за сферы влияния.

По распределению потерь в результате конфликта выделяются конфликты *симметричные*, при которых участники несут потери в равной мере, и *асимметричные*, когда одни теряют или выигрывают существенно больше, чем другие. В этом случае имеет место эксплуатация, хотя необязательно преднамеренная и осознанная.

Конфликт может быть *скрытым* или *открытым*. Поскольку открытый конфликт находится под контролем, он менее опасен для организации, скрытый же может незаметно подтачивать его основы, хотя внешне будет казаться, что все дела идут нормально.

По характеру конфликты принято делить на *объективные* и *субъективные*. Объективные конфликты связаны с реально существующими проблемами, недо-

статками, нарушениями, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Субъективные же обусловлены расхождением личных оценок тех или иных событий или отношений между людьми. Таким образом, в одних случаях можно говорить о наличии у конфликта определенного объекта, в других — о его отсутствии.

Имеющие место различия во взглядах и оценках людей составляют предмет конфликта, и тогда говорят о *предметных конфликтах*, но эти различия могут быть минимальными. Например, если люди просто по-разному выражают свое мнение, тогда конфликт оказывается не только субъективным, но и *беспредметным*. Объективные конфликты всегда предметны, а к субъективным эта характеристика подходит далеко не во всех случаях.

Поскольку объективные конфликты связаны с реальными событиями внутриорганизационной жизни и обычно требуют практических преобразований в ее основах, они получили название *деловых*. Субъективные же конфликты, порождаемые в сущности бьющими через край эмоциями людей, называются еще *эмоциональными*.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создается, следовательно, возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается *деструктивным*, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов.

Множество типов конфликтов в производственном коллективе возникает по многим *причинам*:

- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- ограниченность в ресурсах;
- различия в уровне образования;
- различия в манерах поведения и жизненном опыте;
- плохие коммуникации;
- низкое качество документов, работ или продукции;
- взаимозависимость заданий;
- отсутствие или некорректность должностных инструкций;
- некомпетентность;
- низкая культура поведения и т. д.

Конкретными причинами конструктивных конфликтов чаще всего оказываются неблагоприятные условия труда, несовершенная его оплата, недостатки в организации, перегрузки на работе, несоответствие прав и обязанностей сотрудников, низкий уровень дисциплины, нехватка ресурсов и т. п.

Деструктивные конфликты обычно вызываются неправильными действиями, в том числе злоупотреблением служебным положением, нарушениями трудового

законодательства, несправедливыми оценками людей и пр. Таким образом, если при конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, то деструктивные, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей.

Законы внутриорганизационного развития таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать партнеров, угрожать им, навязывать свою точку зрения, отказываться решать возникшие проблемы к обоюдной выгоде.

Функциональные последствия конфликта:

- в результате конфликта люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что уменьшит трудности в реализации решения;
- стороны будут больше расположены к сотрудничеству в будущих ситуациях;
- конфликт может уменьшить синдром покорности руководителю;
- в результате конфликта может расширяться набор альтернативных вариантов решения проблемы;
- через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в работе еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами;
- представление о другой группе как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;
- придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации (подразделении), был как можно быстрее преодолен, ибо конфликты могут принести немалый моральный, а с ним и материальный, урон. Поэтому он должен осуществлять для этого все возможные действия. Прежде всего, необходимо признать наличие конфликта, приняв ситуацию такой, какова она есть, и постараться показать оппонентам, что конфликт — обычное жизненное явление, хотя и не всегда желательное, и его можно и нужно преодолевать или, по крайней мере, искать пути к этому.

Выделяют четыре структурных метода разрешения конфликта:

- 1) разъяснение требований к работе;
- 2) использование координационных и интегральных механизмов;
- 3) установление общеорганизационных комплексных целей;
- 4) использование системы вознаграждений.

На практике эти методы реализуются в такой последовательности.

Первым шагом на пути преодоления конфликта является создание для этого необходимых условий и предпосылок. Нужно остудить накалившиеся страсти, не допустить продолжения импульсивного поведения оппонентов, их непродуманных высказываний и взваливания вины друг на друга. Все это позволит создать атмосферу сотрудничества, в которой работу можно продолжать дальше.

Второй шаг состоит в определении границ конфликта и основных причин его возникновения. Здесь основная сложность заключается в том, чтобы понять оппонентов, постараться взглянуть на проблему их глазами, а не со своей колокольни.

Третьим шагом должно быть определение правильных подходов к преодолению конфликта путем совместного с оппонентами обсуждения проблем, достижения по ним соглашения (или поиска решения, которое им будет впоследствии предложено) исходя из интересов всех сторон. Здесь обязательно нужно учесть все уроки конфликта и попытаться сделать все, чтобы в будущем он был невозможен.

Наконец, четвертый шаг руководителя состоит в помощи оппонентам в решении процедурных вопросов, установлении сроков, способов контроля за реализацией принятых решений.

Рассмотрим возможные стратегии разрешения межличностных конфликтов [8].

Стратегия ухода от конфликта проявляется в форме игнорирования одним из оппонентов недружелюбного поведения другого. Однако это может привести к самым различным последствиям: усилению агрессивности другого оппонента, завышению им своих требований или, наоборот, к его ответным аналогичным действиям и отстранению от решения проблем.

Стратегию игнорирования можно использовать, если причины разногласий несущественны по сравнению с более важными задачами, если предмет спора вообще не имеет отношения к делу и его обсуждение может быть завершено другими; если для решения проблемы нет благоприятных возможностей или решение может только усугубить ситуацию, или, наконец, если один из оппонентов не может или не хочет ее решать. Такая стратегия полезна тем, что ослабляет накал страстей и дает возможность изучить дополнительную информацию и переосмыслить ситуацию, особенно тогда, когда одна из сторон явно сильнее другой.

Стратегия отсрочки применяется для ослабления остроты ситуации и снижения эмоций. Отсрочка дает возможность рассмотреть и взвесить события, в результате чего может измениться отношение оппонентов друг к другу, их представления об объекте конфликта и конфликтной ситуации или сама ситуация.

Стратегия приспособления используется, когда для одного из оппонентов предмет разногласий более существен, чем для другого, и он идет напролом, не обращая внимания на то, что эскалация конфликта может привести к опасным для него же последствиям. Приспособление дает возможность сохранять перемирие до тех пор, пока упорствующий в своих устремлениях не поймет ошибочность и бесперспективность своей позиции.

Стратегия подавления применяется активными действиями руководителя, если в развитии конфликта наступила деструктивная фаза и ситуация грозит выйти из-под контроля и привести к катастрофическим последствиям или один из оппонентов не желает слушать никаких доводов. Она может состоять в целенаправленном сокращении числа оппонентов в конфликтной ситуации, выработке

совокупности правил и предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между ними, разъединении реально и потенциально конфликтующих сторон.

Стратегия компромисса используется в тех случаях, если у конфликтующих сторон одинаково убедительные аргументы и им необходимо принять хотя бы какое-то решение в условиях дефицита времени, например чтобы иметь возможность заняться более важным делом или получить передышку, а также если одна из сторон не демонстрирует явный перевес другой. Стратегия предполагает, что оппоненты делят примерно поровну выигрыши и потери от конфликта.

Стратегия предотвращения конфликта направлена на устранение его объекта или предмета, если неблагоприятные тенденции в развитии конфликтной ситуации будут замечены на ее ранней стадии.

Стратегия разрешения конфликта является наиболее желательной, так как основывается на сотрудничестве сторон. Предпосылками ее реализации являются: наличие необходимого для спокойной работы времени, адекватность восприятия ситуации оппонентами, создание между ними атмосферы взаимного доверия, открытости любым предложениям, осознание ими ограниченности, недостаточности компромисса.

В заключении описания стратегий приведем матрицу, облегчающую их выбор, предложенную Томасом Килменом (рис. 7.1.) [6].

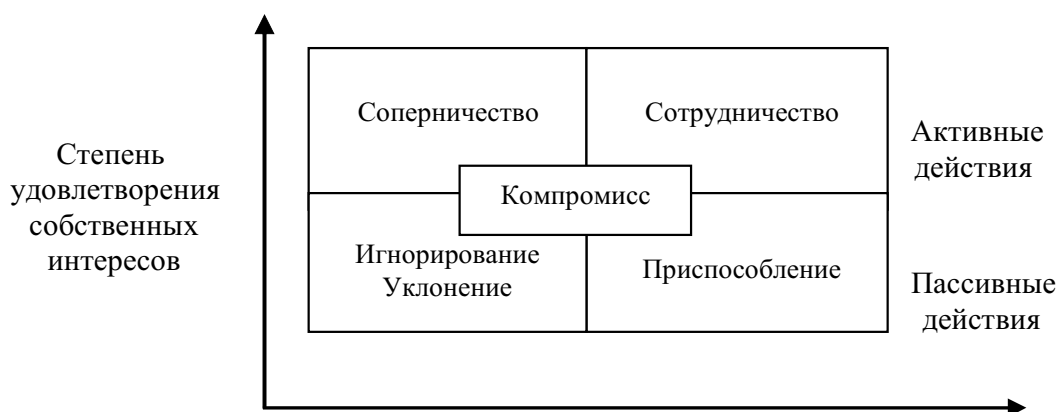


Рис. 7.1 – Степень удовлетворения интересов другой стороны

Наряду с использованием стратегий разрешения межличностных конфликтов для этих целей может применяться методика разрешения конфликта *через решение проблемы*:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- После того как проблема определена, определите решения, которые применимы для обеих сторон.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
- Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.



.....

Контрольные вопросы по главе 7

.....

- 1) Как регулируются вопросы трудовой дисциплины в Российской Федерации?
- 2) Перечислите основные принципы высвобождения персонала.
- 3) Дайте краткую характеристику типов конфликтов.
- 4) Перечислите и дайте краткую характеристику методам разрешения конфликтов.

Глава 8

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

8.1 Система управления человеческими ресурсами США¹

В основе американской системы управления человеческими ресурсами лежит принцип индивидуализма, возникший в американском обществе в XVIII–XIX веках, когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев, порвавших со своей страной, культурой и языком. В процессе освоения огромных территорий среди американцев вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. Поэтому в США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную изменить организацию в лучшую сторону.

К кадрам управления (персоналу управления) в США относят любого наемного работника, который должен для выполнения поставленных перед ним задач организовать, координировать и контролировать работу других. Управление персоналом на предприятиях и в организациях включает в себя следующие взаимосвязанные направления деятельности: набор персонала, отбор претендентов, определение размеров зарплаты и системы услуг, профориентация и социальная адаптация работников, обучение работников, оценка их трудовой деятельности, карьерное перемещение, подготовка руководящих кадров, оценка работы руководителей и специалистов, служб управления персоналом и другие. Кратко рассмотрим эти направления.

Набор персонала имеет своей целью обеспечить привлечение кандидатов, которые хотели бы получить работу в организации. Существуют два пути набора персонала: *внешний* (за счет притока лиц извне) и *внутренний* (за счет собственных работников). Первый путь — это очень трудоемкий процесс (например, затраты по

¹http://club-energy.ru/d1_4.php.

набору одного нового квалифицированного менеджера в США составляют иногда до 30 тыс. долларов), поскольку сюда входят затраты на публикацию объявлений, транспортные расходы претендентов, оплата услуг посредников, лиц, занятых приемом на работу, и т. д. Его положительной стороной является то, что в организации появляются новые люди, нередко с оригинальными идеями. Отрицательное состоит в том, что требуется длительный этап адаптации новых работников в организации, где сам новичок иногда может проявить себя не с лучшей стороны. Поэтому второй путь является более дешевым для организации, повышает заинтересованность своих работников в успехе фирмы, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает связь личных интересов работников с интересами организации. С другой стороны, второй путь может привести к зависти коллег к более удачным работникам, угрозе осложнения межличностных отношений.

Основными методами набора персонала из своих работников являются: рассылка внутри организации сведений об имеющихся вакансиях, обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых и т. д.

Существуют и эффективные способы набора персонала извне. Практика фирм США показывает, что самыми эффективными путями здесь являются справочники-списки ищущих работу с подробным описанием профессиональных и деловых качеств работников, а также рассмотрение заявлений лиц, обратившихся в организацию в поисках работы. При этом фирмы стремятся сформировать у претендентов на вакантные должности положительный, но и объективный образ своей организации, так как это способствует правильным ожиданиям о характере работы, снижает текучесть кадров.

Поиском и наймом служащих управленческого персонала со стороны в США занимается свыше 15 тыс. компаний. Большинство этих фирм, работая только по заявкам компаний, получают от последних треть годовой зарплаты за каждого кандидата. При этом, как правило, кадровые компании специализированы по профессиям; даже имеющим работу они предлагают на новом месте более высокую зарплату и лучшие условия.

Отбор кадров. В процессе отбора кадров руководство организации выбирает наиболее подходящих кандидатов на работу из резерва, созданного в ходе набора. При этом на отбор одного менеджера высшего уровня затрачивается 32 тыс. долл., на менеджера среднего уровня — 8 тыс. долл., бухгалтера — 10 тыс. долл., инженера — 8 тыс. долл., секретаря — 2 тыс. долларов. Эти деньги идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение собеседований, тестирования и т. д.

В большинстве фирм при отборе на работу кандидаты проходят «тестирование на профессиональную пригодность». На многих американских фирмах кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. Это происходит уже на 2 или 3 курсе. На этом этапе выявляются молодые люди, проявляющий определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованных предприятий. Эти лекции посвящаются истории предприятия, динамике развития продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. На лекциях прививается студентам чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить им в дальнейшем работу.

Молодых людей приглашают на различные мероприятия, например на день качества, на годовой отчет и т. д. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях. Во-первых, это стажировка, во-вторых, — возможность заработать деньги. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется так называемый крестный отец — это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. «Крестный отец» — это обычный менеджер среднего звена управления. Он, по возможности, должен быть выпускником того же университета, что и его подопечный. Наставник помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подопечного дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, знает планы молодого человека, его хобби. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение наставника является решающим. Такое кураторство иногда осуществляется до 35 лет. При такой системе, без тщательной проверки данных, необходимых для исполнения функции какой-либо должности, проскочить куда-либо невозможно. За свою кураторскую работу наставник соответственно стимулируется, но он несет персональную ответственность за подопечного.

Определение размеров заработной платы и системы льгот. В американских фирмах основным видом стимулирования является денежное. Как правило, оно состоит из двух частей: заработной платы, выплачиваемой за выполненную работу, и дополнительных льгот, составляющих, например, в США около 40% зарплаты. К последним относятся оплачиваемые отпуска, частичная оплата больничных, страхование здоровья и жизни, пенсии. Кроме этих обязательных льгот, во многих фирмах введены субсидируемые столовые, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников, оплата юридических услуг, физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска (обычно один год после девяти лет работы в фирме сохраняется зарплата сотруднику, уходящему на стажировку, уезжающему за границу, и т. д.). Учитывая восприятие ценности дополнительных услуг разными социальными группами, ряд фирм использует «систему вознаграждения по принципу кафетерия», т. е. работник сам выбирает в установленных пределах тот пакет льгот, который представляет для него наибольший интерес.

Многие крупные корпорации, например «ИБМ», «Макдональд», допускают отличительные знаки, специальные значки, эмблемы, бляхи, медали, которыми награждаются отличившиеся работники, а также присуждают большое количество призов. Считается, что ни один случай отлично выполненной работы не может быть упущен администрацией без морального поощрения работника. Корпорация систематически, целенаправленно создает систему традиций, ритуалов, обычаев, ориентированных на выработку у работника чувства гордости за работу на фирмах корпорации. Создание имиджа — привлекательного образа фирмы — идет по всем правилам рекламы, которая в сочетании с мерами морального и материального поощрения дает положительные для развития фирмы результаты.

Профорентация и социальная адаптация работников. Необходимость профориентации и социальной адаптации работников вызывается отсутствием у них должного мастерства, чувством дискомфорта в незнакомом месте, боязнью насмешек со стороны коллектива, нежеланием выглядеть глупо в глазах окружающих, крахом несбывшихся надежд в условиях реальности. Поэтому принципиаль-

ные цели профориентации состоят в том, чтобы уменьшить стартовые издержки и дать возможность новому работнику быстрее достичь общих стандартов выполнения работы, снизить чувство озабоченности и неопределенности, сократить текучесть кадров, быстрее достичь чувства удовлетворенности работой. Кроме частных агентств, в США имеются Центры профориентации при колледжах и университетах, а также многочисленные государственные центры профориентации при Министерстве труда.

В рамках системы профессиональной информации США регулярно переиздаются «Словарь профессий», «Справочник профессий» и «Справочник наиболее требуемых профессий». В них содержатся подробные описания нескольких тысяч специальностей, их особенностей; требований, предъявляемых к работнику, величине зарплаты; тенденций занятости на перспективу и т. д. По опубликованным данным, каждый доллар, затраченный на разработку текстов профотбора, создает экономический эффект в 1 тыс. долл. за счет отсева непригодных в процессе обучения, снижения аварийности по вине персонала, снижения затрат на подготовку специалистов и повышения надежности систем управления.

Социальная адаптация работников в коллективе требует достаточно длительного времени, т. к. любой человек — это личность, которая должна вобрать в себя групповые ценности и нормы поведения (в т. ч. по отношению к работе), занять определенный социальный статус. Все фирмы США уделяют этому вопросу большое внимание и каждая в отдельности имеет свой набор социально-психологических вариантов благоприятного воздействия на новичка.

Подготовка кадров. Современный рынок с его техническими и технологическими инновациями требует постоянного переобучения кадров с целью достижения высшей производительности труда и прибыльности организации. Американские специалисты считают, что знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3–5 лет работы, после чего требуется переподготовка. Затраты американских корпораций на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют до 5% прибыли (без учета государственных дотаций). В США каждый менеджер на протяжении трудовой деятельности 2–3 раза проходит курс обучения в университете. Кроме того, ведущие фирмы требуют, чтобы каждый менеджер не менее 40 часов в год обучался на курсах повышения квалификации. Система переподготовки и повышения квалификации в США может быть представлена в следующем виде. Краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах. В США 150 таких курсов, обучающихся в год до 10 тыс. человек. Они рассчитаны, в основном, на 2–4 недели обучения, но бывают и до двух лет. Вечерние курсы оплачиваются за счет фирмы. В США их около 100, и они рассчитаны на обучение высшего и среднего управленческого персонала. Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров имеют 400 американских крупных и средних фирм для низового и среднего звеньев управления. Центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами.

Оценка результатов деятельности работника выступает юридической основой принятия управленческих решений об увольнении, кадровых перемещениях, вознаграждениях, наказаниях.

Карьерное передвижение, под которым обычно понимается продвижение по службе. Большинство американских фирм придерживаются «вертикальной моде-

ли» развития карьеры для руководителей и специалистов, которая предусматривает, что финансист всю свою жизнь будет расти только как финансист. Работник, который проработал в одной фирме десяток лет и не добился служебного роста, считается по американским стандартам неудачником. В связи с этим в США обычной практикой является отправка на пенсию работников, проработавших в компании 20–25 лет, хотя и не достигших пенсионного возраста. Таким путем руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и привязать их к своей организации.

Подготовка руководящих кадров. Она имеет огромное значение для нормального функционирования и развития организации. Подготовка руководящих кадров обусловлена необходимостью подготовки резерва взамен уходящих на пенсию, ростом организации, усложнением ее задач в рыночной ситуации. Практика менеджмента свидетельствует, что далеко не каждый человек (примерно 1 из 10) имеет желание и способности к руководящей работе. Как правило, деятельность по подготовке руководящих кадров сосредоточена на высших уровнях управления организацией.

На первые и вторые роли организаций сейчас в США котируются лица, имеющие ученую степень доктора или магистра. Лица, имеющие высшее образование, могут претендовать на должности среднего уровня управления.

Подготовка управленческих кадров требует больших затрат времени (до 7–8 лет) и финансовых расходов (так, например, год обучения в США по программе на уровне магистра стоит 15 тыс. долларов на 1 человека). Поэтому особое значение для подготовки будущих управленцев (от которых прямо зависит существование предприятия) имеет правильный выбор резерва и мотивации его дальнейшей деятельности.

Важнейшим методом оценки руководящих кадров в американской корпорации ИБМ являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Опросы анонимны и добровольны, охватывают почти всех сотрудников ИБМ. Их результаты дают подробную картину взглядов работников на компанию и, что еще более важно, на собственных руководителей. Такие обследования проводятся во все не ради академического интереса, так как по их результатам каждый руководитель должен подготовить конкретный план по устранению отмеченных недостатков и согласовать его со своими подчиненными. Подобная практика — это, наверное, самая простая и эффективная находка ИБМ, которая может быть непосредственно заимствована другими фирмами.

Оценка работников служб управления персоналом. В настоящее время в экономически развитых странах имеются сотни тысяч специалистов по управлению персоналом. Так, в 1987 г. в США их насчитывалось около 430 тыс. человек, и ежегодно эта группа специалистов растет на 5% в год. В большинстве случаев отделы по работе с персоналом имеются во всех крупных и средних фирмах, их численность составляет от нескольких человек до 100–150 человек в самых больших корпорациях. Но несмотря на свои небольшие размеры, отделы по работе с персоналом играют все возрастающую роль в жизни своих организаций. В среднем на 100 занятых работников приходится один специалист по работе с персоналом. Исследования показывают, что больше всего времени управленцев по персоналу тратится на решение штатных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисци-

плина труда) — 33%; на обучение и повышение квалификации работников — 11%; на выяснение трудовых отношений — 10% и т. д.

В большинстве организаций руководители отделов по работе с персоналом отчитываются только перед высшим руководством фирмы. Как правило, за все направления деятельности по управлению персоналом несет ответственность вице-президент фирмы по персоналу.

8.2 Система кадрового менеджмента Японии

Одной из весьма эффективных систем менеджмента во всем мире признана японская. Ее успех складывается из многих слагаемых, но главное — из умения работать с людьми. Япония нашла свой вариант современного менеджмента с «человеческим лицом», вовлекая всех работников в дела предприятий и фирм, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируют мораль: «Наше богатство — человеческие ресурсы» и стараются создать условия для их наиболее эффективного использования.

В последние годы во всем мире растет интерес к японским формам и методам управления персоналом. Японский опыт притягателен на самом деле, так как быстрые результаты развития экономики позволили стране занять лидирующее положение в мире. Японская модель менеджмента персонала основывается на философии «*Мы все одна семья*». Самая важная задача — установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что и рабочие, и менеджеры в одной семье. Компании, достигшие в стране наибольшего успеха, — это те, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников. Например, опросы среди работников фирмы «Сони» показали, что 75–85% опрошенных считают себя в одной «спортивной команде» и если совместные действия команды успешны, все члены ее извлекают из этого пользу.

При общении между собой в случае, если разговор идет об организации, где работают японцы, они употребляют слово «ути» — дом, семья. Можно изменить свое мировоззрение, разводиться, менять фамилию, невозможно лишь изменить фирме. Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования, управление при этом, в основном, рекомендательное. Нецелесообразно и не нужно в этих условиях слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо.

Однако в любом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллективе единомышленников. Так складывается атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение цели, которой подчинено все. Японский служащий весьма тесно отождествляет себя с нанявшей его фирмой. Как высшее должностное лицо, так и рядовые исполнители считают себя представителями этой фирмы. При этом каждый работник убежден, что он — важное и необходимое лицо для своей компании. Не случайно в обыденном сознании японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает организацию (фирму), где они работают. Японский работ-

ник в ответ на вопрос о его занятии, как правило, называет компанию, где он работает.

Для своей фирмы японец обычно трудится очень много — это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. При этом японская система управления персоналом стремится усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы. Действительно, служащие японских компаний редко берут день отдыха, выходной день для себя или для семьи; японский рабочий согласится с приказом администрации о сверхурочной работе. Многие японцы не используют полностью оплачиваемый отпуск, они полагают, что, беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме, разнообразными материальными стимулами, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, не имеет права снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими, быть переведенным на менее престижную работу и т. д. В результате тесной привязки людей к фирме почти нет текучести кадров. И судя по статистике, на тысячу рабочих автомобилестроения в Японии приходится 25 дней, потерянных за год без уважительных причин. Для сравнения: в США — 343 дня, то есть в 14 раз больше.

Постоянно внушая каждому, что его личное благополучие зависит от результатов работы фирмы, используя немалые выплаты сотрудникам на социальные цели и другие материальные и духовные стимулы, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японского менеджмента персонала важно рассмотреть *поведение японцев в группе*. Любое действие японца находится в рамках тех групповых связей, которыми он охвачен. Таким образом, индивидуальное поведение выступает как часть групповых действий. Японец не соотносит себя с такими традиционными характеристиками, как профессия, должность, место жительства и т. п., а связывает себя с той группой, в которую он включен. Японец не может себя воспринимать вне группы, вне организации, вне коллектива, членом которого он является. Большинство видов деятельности японцев носит групповой характер: путешествия, учеба, участие в праздниках и демонстрациях. В школу ходят группами, стараясь носить одинаковые значки, иметь одинаковую одежду и т. д.

В Японии существует понятие «гири», то есть «долг чести». Долг чести предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, ВУЗ, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому — свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, то есть подчиняя свое поведение групповым целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Главной чертой существования группы является принцип «не высовывайся» — будь как остальные. Если нужно, группа сама признает чей-то приоритет, но сам работник не должен прилагать к этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился более высоких результатов — это считается

достижением всей группы. Поэтому тот, кто добился более высоких результатов, не может приписывать это себе. Чем больше он заявит о себе, о своих достижениях и возможностях, тем меньше у него шансов получить продвижение в группе. Одинаковость группового поведения выражается в одинаковой одежде, видах индивидуального транспорта, членстве в одних и тех же клубах и т. д. В японской практике невозможно стать менеджером, не являясь членом группы. Руководитель не стоит над группой, а входит в ее состав.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне ее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью, нежеланием контактировать, хотя внешне это очень артистично скрывается. Но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей никакой замкнутости не существует, японец готов помочь любому. По данным одного обследования, в Японии 70% считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей, в США же — 45%, в Англии — 36, в ФРГ — 31, во Франции — 12, а в России — 6%.

Важной составной частью японского менеджмента персонала является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе происходит, прежде всего, в зависимости от возраста и стажа, а потом учитываются уже все остальные качества. Чем больше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность; перешедший в другую компанию служащий лишается трудового стажа и начинает все сначала.

Система пожизненного найма создала обстановку неприязни у рабочих к людям, меняющим место работы. Эти люди дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии. На них смотрят как на людей второго сорта.

На первый взгляд, японская система пожизненного найма и трудового стажа кажется экономическим нонсенсом. Однако психологический выигрыш от нее огромный: нет подсиживания друг друга, старшие по положению передают свой опыт младшим, руководители не подавляют инициативу подчиненных, даже если на этом фоне они сами проигрывают.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом. Существует несколько систем общения. Это — организация утренних митингов, цеховых собраний и собраний малых групп. Например, ежедневно в течение недели, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физзарядки и пения. Выстроившись в шеренгу у станков, кульманов, у витрин и прилавков японцы распевают гимны своих фирм.

После этого все работники фирмы независимо от положения декламируют заповеди, которые у каждой фирмы свои. Они вывешены на стенах и в основном посвящены упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности и скромности. Они призывают быть благодарными фирме и отвечать добром на добро.

В японских фирмах ежегодно отмечается «День основания компании» («Сочекиненои»). Этот праздник отмечают все работники компании без исключения. Он дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников.

Управляющие в Японии не придают особого значения выражению своего статуса. Так, ни одному управляющему не дают отдельного кабинета, даже директору

завода. Управляющие должны сидеть вместе со своими сослуживцами в одних и тех же условиях. Поэтому штат сотрудников размещается в одном большом открытом зале без перегородок, оборудованном столами с телефонами, шкапами с документами и другой необходимой мебелью в простом, спартанском стиле. Все должно напоминать служащим о том, что они все вместе прилагают силы, чтобы компания имела успех.

Японские менеджеры используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу и классу отсутствуют. Так, менеджеры в фирме «Сони» не пользуются никакими привилегиями. Во время спада им первым снижают заработную плату, одеты они в такие же синие куртки, без отличий, как все рабочие. Поэтому рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией. Это дает огромный экономический и нравственный эффект.

Японский менеджмент персоналом включает в себя и определенный порядок *найма, продвижения и обучения служащих*. Что касается отбора кандидатов в управляющий состав фирмы, то его обычно производят внутри компании. Этим преследуется ряд целей. Во-первых, найти человека, уже хорошо знающего специфику производства, все его детали и тонкости. Во-вторых, уже сформировалась преданность работника фирме и не теряется стаж работы.

Однако отбор работников для фирмы происходит и на стороне. Например, каждый год фирма нанимает выпускников средних школ и университетов. В Японии учебный год, как известно, заканчивается в марте, и компании набирают работников во время последнего семестра, так что еще до завершения учебы учащиеся уже знают, где им предстоит работать. Они приходят работать в апреле. Их в торжественной обстановке принимают на работу, но только на испытательный срок. Каждый из абитуриентов в течение года проходит полный курс подготовки в одном из подразделений под руководством закрепленного за новичком опытного менеджера. Те, кто доказал свою способность работать в соответствии с предъявляемыми (довольно высокими) требованиями, принимаются уже на постоянную работу.

При приеме на работу поощряется «семейный» найм, когда на работу принимаются дети и близкие родственники кадровых работников. Имеет место практика найма по рекомендации, в этом случае на нового работника кто-либо из сотрудников фирмы должен поручиться. Поручитель несет ответственность за свою рекомендацию. Статистика показывает, что число занятых в компаниях по рекомендации составляет примерно 45%.

Своеобразен и порядок ротации кадров на японских фирмах. Японский менеджмент исходит из того, что длительное пребывание работника на одном месте приводит к потере интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация по горизонтали является нормой. Кандидат на выдвижение переводится, например, из финансового отдела в бухгалтерию, в отдел трудовых ресурсов, маркетинга, в отдел планирования и т. д. Ротация и продвижение часто происходят одновременно.

Показатель частоты ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность) и может колебаться от четырех до семи лет. В результате каждый служащий приобретает пять–шесть специальностей, становясь профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости, так как расширяется сфера взаимопомощи работников.

Что касается обучения работников, то обычно это происходит путем повышения их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах. Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации посылают их в учебные центры, на семинары вне компании. Например, в учебные заведения США и Европы.

Неотъемлемой частью системы японского менеджмента персонала являются формы, размер и содержание оплаты труда. Заработная плата в Японии определяется прежде всего системой трудового стажа и результатами труда. Зарплата состоит из ежемесячной платы и выплаты дважды в год бонусов. Обычно бонус выплачивается как вознаграждение, когда компания получает большую прибыль. Крупные японские корпорации предоставляют работникам много дополнительных льгот — различные выплаты на социальные нужды: надбавки на содержание семьи, медицинское обслуживание, социальное страхование, оплата проезда на работу и другие.

Динамику роста зарплаты можно проследить на таком примере. Так, молодой человек, поступивший в фирму на работу, живет в общежитии и пока не имеет семьи. Отец его еще работает, и нет необходимости помогать родителям. Поэтому начальная зарплата у новичка низкая. Однако идет время. Юноша женится, обзаводится своим жильем. Фирма учитывает рост потребления и ежегодно повышает зарплату. Потом появляются дети, им нужно дать образование, возникает необходимость помогать старым родителям. Хочется иметь видеотехнику, автомобиль и т. п. Фирма все это учитывает и продолжает поднимать зарплату. Так продолжается до 50 лет. В это время его дети уже сами работают. В доме есть все. Расходы теперь меньше. И зарплата несколько снижается. В 55 лет предлагают уйти с работы и выплачивают выходное пособие. На место ушедшего приходит новичок, и его зарплата втрое меньше, чем была у ушедшего. Отметим, что зарплата представителей высшего руководства компаний редко превышает более чем в 7 раз зарплату только что поступившего на предприятие ученика.

Цель любого японского предпринимателя — как можно полнее использовать мастерство, талант и способности каждого работника. Поэтому японцы применяют метод «участвующего управления» на основе решений «снизу-вверх», и каждый работник несет свою долю менеджерской ответственности. Это позволяет наиболее эффективно использовать его способности. Все решения обсуждаются всеми членами коллектива, и каждый может внести предложение по улучшению решения. Решения принимаются медленно, а выполняются быстро (все уже знакомы с ним, так как все участвовали в обсуждении). Качество решений высокое, а ошибок мало, ибо обрабатывается большое количество информации. Методы «участвующего управления» являются ключом к росту производительности труда и качества.

Спецификой японского менеджмента, по мнению главы представительства «Мицуи и К, Лтд» в Москве Е. Фукунага, является «Коллективизм, органически увязанный с персональными полномочиями каждого сотрудника и его ответственностью за принимаемые решения».

Японский менеджмент предполагает, что каждый сотрудник на своем месте, согласно инструкциям и правилам, имеет определенные полномочия, в пределах которых его решение является окончательным и не подлежит обсуждению. Управленческую деятельность надо строить таким образом, чтобы права, полно-

мочия и обязанности каждого сотрудника любого ведомства или фирмы были четко и строго прописаны. Он оперативно должен решать все вопросы в рамках своей компетенции и нести за них персональную ответственность.

В последнее время наметились новые требования к системе найма и управлению персоналом, и японские компании должны отвечать этим новым требованиям, создаваемым постоянными технологическими инновациями. Необходимо нанимать специалистов с новыми современными знаниями, навыками — так как компаниям приходится постоянно осваивать новые рынки, то часто для того, чтобы достичь конкурентного преимущества, у них нет времени переучивать старых сотрудников.

Кроме того, стабильная система найма иногда ограничивает сотрудников в свободе выбора. Некоторые работники хотят уйти и начать свое дело, некоторые не хотят, чтобы их переводили (например, в другой офис, в другой город), и вместо перевода предпочли бы найти работу в своем городе. Выплаты при увольнении, определяемые стажем работы, при переходе на работу в другую компанию не сохраняются, что также ставит сотрудников, меняющих компании в середине карьеры, в невыгодное положение и ограничивает свободу выбора работы и компании.

Новые формы найма рабочей силы можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с «пожизненным наймом», и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

- 1) Обычный наем новой рабочей силы.
- 2) Повторный наем на новых условиях ранее уволенных работников. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях. Это позволяет предприятию экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет работников трудиться с большей энергией — в знак благодарности за то, что их не забыли.
- 3) Система обязательного набора сводится к набору рабочей силы администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4–7 лет нанятым работникам предоставляют возможность перейти на другие предприятия данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.
- 4) Групповой пожизненный найм — администрация предприятия нанимает на работу сразу целую группу людей и поэтому не имеет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом.

Новые формы оплаты рабочей силы можно разделить на две большие группы: комбинированные, то есть содержащие элементы как «зарплаты по старшинству», так и оплаты по результатам труда, и основанные лишь на результатах труда. Комбинированные формы заработной платы практикуются большинством японских предприятий. Согласно их принципам общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких характеристик, как пол, возраст, стаж работы, форма найма и т. п. Общий заработок складывается из двух частей: заранее оговоренной и неоговоренной зарплаты.

Первая состоит из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Прира-

боток составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, за служебные функции (должность, спецработа, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт). Необходимо отметить, что в Японии не практикуется доплата за совмещение производственных функций.

8.3 Развитие системы кадрового менеджмента в Китае¹

В 2001 году Китай вступил в ВТО, что говорит о том, что страна постепенно открывает перед мировым рынком такие отрасли, как телекоммуникации, финансы, страхование, оптовая и розничная торговля, высокие технологии, тем самым улучшая политическую и рыночную среду для своего экономического развития. Один из директоров межнациональной корпорации заявил: «Китай вступил в ВТО. Это значит, что отомрут совместные предприятия». Китай уже обладает хорошими условиями для того, чтобы зарубежные корпорации покупали его многочисленные предприятия, создавая и свои собственные.

Однако между китайскими и передовыми зарубежными предприятиями существует большая разница не только в области техники и капитала, но и в области человеческих ресурсов, техники менеджмента и организационной культуры. В условиях конкуренции эта разница заставила искать эффективные методы менеджмента на современных предприятиях Китая.

Привлечение талантов

Китайское правительство проводит льготную политику по отношению к китайским студентам, обучающимся и работающим за границей, чтобы создавать на своей родине компании высоких технологий. В последние три года, в частности в технопарке Пекина Zhongguancun, людьми, вернувшимися из-за границы, открыто 1200 компаний, а в технопарке Шанхая — 2000 компаний. Ныне китайские компании приглашают квалифицированных, инициативных и обладающих управленческим опытом специалистов и руководителей из разных городов Китая, а также из зарубежных стран, чтобы принять их в команды менеджмента высшего уровня. У таких специалистов есть прозвище «воздушный десант».

В компании приглашаются многочисленные выпускники вузов Китая, когда эти компании находятся на стадии быстрого развития.

Профессиональная переподготовка и обучение персонала

Служба управления персоналом предприятий уделяет большое внимание обучению и профессиональной специализации работающих. Обучение, как правило, включает четыре программы:

- повышение квалификации;
- тренинг способностей управления;

¹<http://www.rabotaplus.com.ua/articles/673.html>.

- обучение организационной культуре и нормам поведения;
- обучение клиентов.

По результатам профессиональной переподготовки сотрудники получают диплом или сертификат, удостоверяющий их квалификацию и право вести профессиональную деятельность в определенной сфере. На сегодняшний день в Китае в отрасли ИТ популярна аттестация на предмет соответствия государственным стандартам по компьютерным технологиям и сертификатам, которые выдают корпорации Cisco, Oracle, Microsoft.

Вознаграждение персонала

Система стимулирования труда в различных китайских компаниях предполагает целый комплекс мер. Зарботную плату обычно составляют три части:

- основная зарплата: ее сумма зависит от уровня образования, рабочего стажа или просто от договора с персоналом;
- оплата, связанная с результатами оценки и аттестации работы персонала;
- бонусы, зависящие от прибыли предприятия за текущий год.

Кроме первой части (основной зарплаты), две остальные части тесно связаны с результатами работы сотрудников, поэтому система оценки и аттестации работы является ядром данной системы стимулирования. Обычно 30–70% общей оплаты труда в среднем приходится на эти две части.

В быстроразвивающихся компаниях эффективными мерами стимулирования персонала являются шансы продвижения по службе и планирование карьеры. Некоторые компании принимают персональное участие в акционерном капитале (ESOP). Управляющим высшего и среднего уровней принадлежат акции или отсроченное право получения акции. Сотрудники называют это «золотыми наручниками».

Многие компании тоже ощутили, что зарплаты недостаточны для стимулирования труда, чтобы сохранить квалифицированных сотрудников, ибо всегда существуют другие компании, которые платят более высокую зарплату. Поскольку за суммы, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог, компенсации становятся более ценным доходом. Медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет и т. д.), пособие для покупки собственной квартиры, денежная помощь для получения образования или переподготовки и т. п. являются типичными компенсациями в передовых китайских компаниях. Однако социальная защищенность и компенсации осуществляются в рамках закона, и рост реальных доходов работников от этих программ зависит от экономической мощи предприятий.

Организация труда и управление поведением персонала

В традиционной культуре Китая коллективизм сильнее индивидуализма, семья и коллектив предприятия ценятся выше, чем индивид. Поэтому сотрудничество и трудолюбие китайских работников ценятся больше, чем инновации. Таким образом, предприятия постепенно устанавливают строгие нормы организационного

поведения сотрудников, в то же время позволяя им ошибаться на работе, поощряя инновационные идеи и представляя широкие полномочия в работе.

Как правило, в компаниях *оценка и аттестация персонала* проходят ежегодно, а в отдельных компаниях каждые полгода применяют еще и упрощенные процедуры оценки. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работников позволяют оказать им необходимую помощь в переподготовке для исправления их недостатков. Если дважды или трижды по результатам оценки работник занимает последнее место в трудовом коллективе, то компания его увольняет.

Проблемы управления персоналом китайских компаний

В Китае в теории и практике управления персоналом существует ряд актуальных проблем:

- дефицит квалифицированных специалистов. Так, в Пекине IT-компании испытывают недостаток в 20 тысяч программистов. Рынок профессиональных менеджеров в стране все еще формируется и недостаточно развит;
- в высокотехнологичных компаниях текучесть персонала значительно выше, чем на других предприятиях. По результатам опроса 12 компаний технопарка Zhongguancun, где нами проводилось специальное исследование, в 2001 году 27% сотрудников ушли в другие компании или уехали за границу. Лица, желающие создать свою компанию, составляли 34%, а лица, желающие ехать за границу, — 18,9%. По нашему мнению, это и хорошо, и плохо, так как создает проблемы для компаний;
- проблема мотивации к труду руководителей и управления их поведением особенно актуальна на государственных предприятиях;
- проблема создания резервов руководящих кадров и повышения эффективности деятельности управленческой команды в компаниях, а также создания гармоничных и долгосрочных отношений между работодателями и профессиональными менеджерами;
- в Китае встречаются факты нарушения трудового законодательства, и остро стоит проблема его совершенствования. Например, с нарушениями законодательства нанимают и увольняют персонал, продлевают рабочее время без дополнительной оплаты труда и т. д.

8.4 Профессиональные стандарты кадрового менеджмента в Германии¹

В ходе разработки *профессиональных стандартов менеджеров по управлению персоналом* Германии были определены следующие основные задачи, стоящие перед всеми HR-специалистами на каждой иерархической ступени организации:

- 1) Влияние на корпоративную культуру (анализ существующей, ее изменение или создание с нуля).

¹<http://standards.kadrovik.ru/de.php>.

- 2) Участие в разработке стратегии управления персоналом предприятия и ее реализация.
- 3) Создание системы социального партнерства (с учетом трудового законодательства), а также разработка, внедрение и совершенствование системы вознаграждений в компании.
- 4) Управление внешними взаимоотношениями, влияющими на деятельность организации.
- 5) Вклад в повышение стоимости компании (оптимизация процессов, их документирование).
- 6) Управление компетенциями (участие в разработке компетенций в рамках предприятия, организация обучения).
- 7) Инструментальный менеджмент (экспертиза используемых в компании инструментов управления кадрами и создание новых, помогающих достижению целей организации).
- 8) Управление изменениями (разработка стратегической политики изменений в области персонала).

Ассоциация управления персоналом Германии, таким образом, декларирует, что сильная культура компании и четко определенные практические цели в совокупности с непротиворечивой системой управления, основанной на командном духе и сотрудничестве всех работников, — решающие факторы экономического успеха организации. Именно корпоративная культура объединяет весь персонал — от простых исполнителей до людей, имеющих большой потенциал, — с компанией, помогает им решать свои задачи в свете стратегии всего бизнеса.

Основные функции менеджера по персоналу

Создавая профессиональный стандарт в области управления персоналом, HR-специалисты Германии исходили из того, что кадровый менеджмент — это интегрированная часть политики компании. Как стратегия организации, так и стратегия управления персоналом, — неотъемлемые составляющие одного целого, а HR-менеджмент выступает бизнес-партнером руководства предприятия. Этот тезис специалисты ассоциации раскрывают следующим образом, попутно поясняя, в чем конкретно состоят функции менеджера по персоналу:

- 1) Полноценное сотрудничество с коллективом, построенное на доверии, играет огромную роль в достижении успеха организации. Поэтому кадровые менеджеры должны демонстрировать компетентность в общении со всеми служащими компании, какую бы степень в иерархии они ни занимали.
- 2) Менеджер по персоналу создает тарифную политику предприятия и защищает ее перед профсоюзами, администрацией и общественностью. При этом он фактически выступает гарантом соблюдения закона и принятых стандартов социальной ответственности.
- 3) Деятельность HR-специалиста вносит важный вклад в повышение стоимости компании. Точно определенные, в максимально возможной степени

прозрачные и измеримые издержки на персонал и компенсации помогают контролировать эту область расходов и планировать деятельность.

- 4) Служба персонала организует профессиональное обучение (внутреннее и внешнее), занимается развитием всех сотрудников компании, вплоть до топ-менеджеров. В рамках управления знаниями все большее значение в рабочем процессе получает наставничество и другие формы обучения на рабочем месте.
- 5) Специалисты по управлению персоналом формируют систему индивидуальных инструментов HR-управления, с одной стороны, максимально простую, а с другой — учитывающую новейшие методы и методики в этой области.
- 6) HR-департамент в компании выполняет функцию центра изменений и отвечает за их успешное планирование, а также способствует их реализации.

Профессиональные стандарты

Профессиональный стандарт, разработанный Ассоциацией управления персоналом Германии, разделен на три уровня:

- 1) Управленец — это HR-менеджер с полным кругом ответственности, в задачи которого входит решение всех кадровых вопросов компании, при этом он принимает во внимание важные факторы внешнего влияния и ориентируется на общепризнанные ценности. Своими действиями он вносит прямой вклад в успех организации. Согласно немецкому стандарту он руководит всеми существенными процессами, относящимися к области управления персоналом:
 - а) понимает и оценивает корпоративную культуру компании, развивает ее, ориентируясь на цели организации; вносит свой вклад в решение стратегических задач компании, действует, исходя из понимания, что персонал организации и ее кадровый менеджмент выступают интегрированными стратегическими факторами успеха;
 - б) несет ответственность за взаимоотношения с социальными партнерами компании в соответствии с ее интересами; участвует в организации внешних взаимоотношений, ориентируясь на интересы предприятия;
 - в) оценивает вклад кадрового менеджмента в стоимость компании и доносит его до всех заинтересованных сторон; управляет компетенциями, оценивает персонал и организует программы развития сотрудников, ориентируясь на цели организации;
 - г) отвечает за обеспечение компании системой доступных поддерживающих стратегию инструментов;
 - д) прогнозирует необходимость изменений, профессионально трансформирует свое видение в соответствующую стратегию и активно организует процесс изменений в компании.

- 2) Профессионал выполняет свои должностные обязанности в области управления персоналом совместно с менеджерами и представителями работодателя как бизнес-партнер:
 - а) помогает развивать корпоративную культуру в рамках своей компетенции;
 - б) понимает, что HR-менеджеры, как и работники компании, являются стратегическим фактором ее успеха; руководствуется правилами в области социального партнерства, установленными в организации;
 - в) участвует в управлении внешними взаимоотношениями компании, связанными с кадровым менеджментом; оценивает вклад HR-специалистов в повышение стоимости организации и доносит его до всех заинтересованных сторон;
 - г) организует обучение в компании в соответствии с ее целями;
 - д) понимает необходимость происходящих в компании изменений, транслирует эти знания сотрудникам, т. е. выступает в роли проводника идей, связанных с организационными изменениями.
- 3) Эксперт выполняет все прикладные задачи по кадровому менеджменту и консультирует сотрудников по относящимся к его компетенции кадровым вопросам:
 - а) соблюдает традиции и правила, действующие в компании, во всех формальных и неформальных контактах следует духу корпоративной культуры;
 - б) понимает стратегическое значение своей работы для кадрового менеджмента;
 - в) знает принципы социального партнерства, принятые в компании;
 - г) понимает, какой вклад вносит кадровый менеджмент в совокупную ценность предприятия и свою роль, связанную с этим;
 - д) оценивает вклад HR-специалистов, в том числе собственный, в повышение стоимости компании;
 - е) участвует в организации обучения в компании;
 - ж) использует инструменты HR-менеджмента в своей работе; понимает необходимость изменений и передает свои знания персоналу, поддерживает процесс изменений в компании.

8.5 Опыт управления высвобождением персонала Великобритании¹

Управленческая практика, прежде всего западная, выработала достаточно эффективный инструментарий для успешного управления сокращением персонала

¹<http://www.rhr.ru/index/rule/dismiss/7891,0.html>.

организации. Опыт управления высвобождением персонала в Великобритании призван дать представление о том, как там складывается обычная управленческая практика. Возможно, некоторые российские работодатели используют этот опыт с пользой.

Для исследования управленческой практики в вопросах высвобождения персонала в Великобритании известная британская профессиональная организация The Industrial Society провела опрос специалистов по управлению персоналом более чем 600 организаций. Вопросы коснулись: сокращений штата в последние 5 лет; политики сокращения персонала; критериев отбора кандидатов на сокращение; формы представления и объявления о сокращении; консультаций с профсоюзами относительно производимого сокращения персонала; поддержки сотрудников; аутплейсмента (внутреннего и внешнего); оценки эффективности услуг по аутплейсменту и других. Результаты проведённого исследования позволили выявить типичную линию поведения британских работодателей в отношении сокращения персонала.

88% организаций указали, что за 5 лет, предшествовавших дате опроса (июнь 2001 г.), в них проводилось сокращение персонала. Причём промышленные предприятия указали на проводимые сокращения в 90% случаев, а организации сферы услуг прибегали к сокращению персонала в 95% случаев.

Прежде чем приступить к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство организации может использовать другие, менее болезненные средства. Для ухода от сокращения британские работодатели обычно используют естественную текучесть кадров (не предотвращают её возникновение — в 66% случаев); приостанавливают текущий найм (60% респондентов); используют внутренние переводы и переобучение сотрудников (60%); поощряют добровольные увольнения (57%); пересматривают трудовые отношения с временными работниками (53%); поощряют досрочный выход на пенсию (47%); сокращают объём сверхурочных работ (23%); сокращают рабочее время (6%). Никаких мер по предотвращению сокращения персонала не предпринимают лишь в 4% опрошенных организаций.

На вопрос, имеет ли организация, которую представляет респондент, определённую политику сокращения персонала, большинство опрошенных ответило положительно (84%). 15% респондентов указали на отсутствие какой-либо определённой политики, 1% опрошенных не имел представления о наличии либо отсутствии такой политики в организации. Интересные результаты обнаружили ответы на вопрос о критериях, по которым определяются сокращаемые сотрудники. Респонденты могли указать несколько критериев, используемых в их организациях (рис. 8.1).

В Великобритании решение работодателя сократить персонал, используя тот или иной критерий выбора кандидатур для увольнения, напрямую зависит от наличия (отсутствия) признанного профсоюза как контрагента работодателя в трудовых отношениях. Профсоюз обеспечивает применение критериев, учитывающих показатели эффективности работника, производительности его труда, деловых качеств. При отсутствии профсоюза самым распространённым методом определения кандидатов на сокращение является метод LIFO, который учитывает только срок трудовых отношений работника с работодателем. Чем меньше этот срок, тем боль-

ше вероятность попасть под сокращение. Такой подход считается потенциально дискриминационным, если не применяется наряду с другими критериями. Современная управленческая практика в Великобритании использует критерий LIFO всё реже. Считается, что объективные критерии должны быть основаны на профессиональных показателях работника — уровне производительности труда, оценке компетентности и других.



Рис. 8.1 – Критерии, служащие основой для сокращения персонала в Великобритании

Диапазон применяемых на практике методов поощрения добровольных увольнений в Великобритании достаточно широк.

- 1) Налаживание каналов обратной связи. Отсутствие знаний менеджмента о трудовой мотивации работников обычно ведет к неэффективному распределению ресурсов организации, применению неадекватных методов воздействия на работников. Поэтому успешные британские менеджеры, объявляя о намерении сократить персонал, ставят целью выявить категорию персонала с наименьшей трудовой мотивацией и в первую очередь работать с ней. Каналы обратной связи обычно налаживаются с помощью использования различных социологических инструментов: обследований, анкетирования, интервью. Функционирование каналов обратной связи на постоянной основе позволяет иметь работодателю своеобразный буфер для последующих решений об увольнении.
- 2) Проведение аттестации, оценки персонала. При использовании аттестации в качестве инструмента высвобождения британские работодатели обычно используют один из двух подходов — «жесткий» и «мягкий». Первый

предполагает выявление несоответствия работника занимаемой должности и возможное последующее расторжение с ним трудового договора. Работодатель может спекулировать этим обстоятельством, применяя тактику запугивания. Второй подход корректнее, основан на гласности и открытости информации, полученной в ходе аттестации. Всем работникам объявляются её итоги, но без оргвыводов, а как информация к размышлению. При этом для объявления работнику о его слабых результатах и позициях аттестация может и вовсе не проводиться, а вывод формируется на основе анализа текущей деятельности работников.

- 3) Предоставление дополнительного компенсационного пакета. Это метод именуется в управленческой практике «золотым рукопожатием» («Golden handshake»). Намеченным к высвобождению работникам, как правило, предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. При этом зачастую работодатель избегает необходимости проводить консультации с профсоюзами и получать разрешения от властей на проведение сокращения.
- 4) Зачисление в кадровый резерв после высвобождения. Если стратегия управления персоналом (управления высвобождением в частности) реализуется как комплекс долгосрочно-ориентированных мероприятий, то организация готовится к дополнительному набору кадров после прохождения полосы кризиса. В этом случае дальновидные работодатели подготавливают кадровый резерв для последующего набора, в который в первую очередь входят увольняемые работники, так как они предоставят преимущества фактически внутреннего найма (адекватные ожидания друг от друга, низкие расходы на найм, отбор и подбор, на адаптацию).

Если решение о сокращении принято, обычно возникает необходимость предварительно уведомить об этом работников. Большинство британских работодателей (83%) предпочитает, чтобы сообщение о сокращении происходило в личной беседе какого-либо должностного лица из службы по управлению персоналом с увольняемым. Собрания с линейными менеджерами, а также консультации с профсоюзами (либо представительными органами работников) проводят в 66% опрошенных организаций. Широко распространённой процедурой является проведение общеорганизационных собраний, брифингов (54%), причём организации сферы услуг используют этот коммуникационный канал наиболее часто (в 72% случаев). 17% респондентов указали, что их организации используют рассылку предупреждений об увольнении по почте, а 6% работодателей используют для этих же целей рассылку по электронной почте.

При необходимости консультаций работодателей с профсоюзами чаще всего обсуждаются вопросы о времени и сроках проведения сокращения (75%); критериях отбора кандидатов на сокращение (72%); размере выходного пособия увольняемым работникам (66%); мероприятиях по поддержке оставшегося персонала (22%).

Подавляющее число британских организаций (97%) проводят мероприятия для поддержки сокращаемого персонала. Наиболее популярными процедурами, применяемыми в каждой второй британской организации, являются: перерывы в течение рабочего дня для самостоятельного поиска работы, обучение на курсах, предостав-

ление дополнительного оплачиваемого выходного для поиска работы или повышения квалификации (89%); проведение тренингов с увольняемыми по развитию навыков эффективной самопрезентации, составления резюме, успешного поиска работы (63%); содействие в трудоустройстве через профессиональные агентства (внешний аутплейсмент) — 48% (рис. 8.2)



Рис. 8.2 – Помощь, предоставляемая британскими работодателями, сокращаемому персоналу

Вопрос о качестве услуг аутплейсмента, предоставляемых профессиональными агентствами в Великобритании, предназначался респондентам, организации которых проводили сокращения. Оказалось, что только 34% организаций никогда не заказывали подобную услугу. 30% организаций считали, что работа с профессиональными агентствами и услуга по аутплейсмента достигла целей организации на момент оказания услуги (12% респондентов отметили, что внешний аутплейсмент очень эффективен). Негативно оценивают качество услуг по аутплейсмента лишь 1% работодателей. Остальные 25% так и не смогли адекватно оценить результативность внешнего аутплейсмента. Услуги по аутплейсмента в Великобритании обычно оплачиваются предварительно и обходятся работодателю по-разному, достигая иногда 25% годового оклада увольняемого работника. Тем не менее большинство британских работодателей считает затраты на аутплейсмент экономически оправданными (рис. 8.3).

Наконец, значительная часть работодателей предпринимает определённые меры по предотвращению и устранению негативных последствий после проведения

кампании по сокращению персонала. В большинстве случаев (42% опрошенных) эти меры ограничиваются специальной программой коммуникации с остающимися и уволенными сотрудниками (гарантии сохранения занятости для части оставшихся сотрудников, зачисление в «золотой резерв» части увольняемых сотрудников, организация «горячей линии» в период проведения кампании по сокращению персонала и после неё). Треть работодателей проводит переобучение оставшихся работников (36%), некоторые — дополнительное обучение управленческого персонала (13%).



Рис. 8.3 – Распределение ответов британских работодателей на вопрос «Считаете ли вы затраты на аутплейсмент экономически оправданными»

Долговременную поддержку (до 6 месяцев), в том числе материальную, после сокращения оказывает 15% работодателей, проводящих сокращение персонала. Промышленные предприятия чаще фокусируются на переобучении оставшегося персонала (52%), а среди организаций сферы услуг наиболее распространённой процедурой после проведённого сокращения является коммуникационная кампания (61%). Долговременная поддержка уволенных работников наиболее распространена в финансовых организациях Великобритании (24%) и сфере организаций коммунально-бытового обеспечения (22%). Британских менеджеров попросили также прокомментировать утверждение «Работники, которых сократили в нашей организации, считают сокращение справедливым». Учитывая, что программа по эффективному сокращению персонала является распространённой управленческой практикой в Великобритании, а сама процедура сокращения достаточно отработана, неудивителен результат. 70% респондентов согласились с утверждением, причём 12% полностью согласны, что увольняемыми работниками кампания по сокращению воспринимается как справедливая. Не согласны с этим утверждением лишь 6% опрошенных, в то время как 23% респондентов не смогли дать определённого ответа.

Управленческий опыт Великобритании в отношении сокращения персонала в целом отражает цивилизованный подход работодателя к прекращению трудовых отношений. Очевидно, что управление высвобождением персонала в организациях Великобритании происходит в рамках комплексной политики управления персоналом. Управление сокращением — лишь один из немногих её аспектов. Всё чаще в задачи менеджеров входит управление ещё не возникшей ситуацией сокращения

(предотвращение её возникновения), так как негативные эффекты, порождаемые высвобождением персонала, могут выражаться в экономических потерях, приносимых не только увольняемыми, но и остающимися работниками.

Под формальную процедуру сокращения численности, таким образом, подкладывается конкретная идеологическая концепция, которая позволяет решать проблемы, сопутствующие высвобождению рабочей силы, комплексно и эффективно. Британские работодатели достаточно успешно применяют специфические меры, позволяющие сглаживать негативные социально-психологические и экономические последствия решений о сокращении количества рабочих мест. Определённый успех достигается гибкостью и динамизмом условий трудового договора между нанимателями и наёмным персоналом: распространяются нетипичные формы занятости, применяется чередование работы и вынужденного неоплачиваемого отпуска. Возможности применения подобных наработок в России требуют квалифицированного сопоставления отечественных и зарубежных правовых реалий.



Контрольные вопросы по главе 8

- 1) Дайте сравнительную характеристику кадрового менеджмента США и Японии.
- 2) В чем заключаются особенности управления персоналом в Китае?
- 3) Перечислите и дайте краткую характеристику профессиональным стандартам в области управления персоналом в Германии.
- 4) Каким образом происходит высвобождение персонала в Великобритании?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях, характеризующихся сложностью и неопределенностью внешней среды, обострением рыночной конкуренции, ускорением изменений в производстве и бизнесе, возрастает значение стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами. Стратегия управления человеческими ресурсами как интегрированная составная корпоративной бизнес-стратегии нацелена на эффективное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения поставленных экономических целей организации и удовлетворения социальных потребностей ее членов.

Начиная с 70-х гг. прошедшего столетия на предприятиях развитых стран отказались от традиционных наименований «отдел кадров», «управление персоналом», заменив их на «управление человеческими ресурсами». В смене названий отразилось расширение функций кадровых подразделений, возрастание их статуса, а также закрепление за ними роли стратегических служб, а также роли стратегических служб-партнеров, определяющих развитие организации в будущем, ее конкурентные преимущества.

Учебное пособие ставит своей целью не только вооружить студентов знаниями об управлении людьми в современных организациях, но и познакомить их с передовыми технологиями по важнейшим направлениям кадрового менеджмента: стратегии управления человеческими ресурсами, подбору и адаптации сотрудников, оценке результативности их труда, управлению мотивацией персонала и корпоративной культурой.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами / И. К. Макарова. — М. : Дело, 2007.
- [2] Цветаев В. М. Кадровый менеджмент : учебник / В. М. Цветаев. — М. : Проспект, 2004.
- [3] Мескон Х. Майкл. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. — 3-е изд. — М. : Инфра-М, 2006.
- [4] Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Н. Митин [и др.]. — СПб. : Питер, 2005.
- [5] Красностанова М. В. Assessment Center для руководителей: опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / М. В. Красностанова, В. Осетрова. — М. : Вершина, 2007.
- [6] Материалы Школы бизнеса Открытого университета Великобритании. — Жуковский : МЦДО «ЛИНК», 2005.
- [7] Кибанов А. Я. Основы управления персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА, 2007.
- [8] Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Магистр, 2011.

Приложение А

НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РЕКРУТИНГОВОЙ КОМПАНИИ MARKSMAN

Ранг	Компетенция	Количество сотрудников, отметивших компетенцию как необходимую для успешной работы рекрутера
1	<i>Стрессоустойчивость.</i> Демонстрирует стабильность, работая в условиях недостатка времени и/или сопротивления. Контролирует свое поведение в стрессовых ситуациях	100%
2	<i>Нацеленность на достижения/результат.</i> (результат проекта, профессиональный, карьерный рост). Выделяет важность работы для достижения личного удовлетворения. Демонстрирует высокую потребность в достижении успеха, совершенствовании собственных профессиональных навыков	100%
3	<i>Гибкость.</i> Корректирует свое поведение при необходимости или изменяет свой стиль/подход к решению проблемы для достижения поставленной цели	87,5%

продолжение на следующей странице

Ранг	Компетенция	Количество сотрудников, отметивших компетенцию как необходимую для успешной работы рекрутера
4	<i>Ориентация на клиента.</i> Превосходит ожидания клиентов, демонстрируя высокую обязательность в поиске и осуществлении решений проблем в соответствии с высочайшими стандартами, ориентированными на удовлетворение потребностей клиента	87,5%
5	<i>Приверженность компании.</i> Демонстрирует уверенность в необходимости своей работы или должности, в ее ценности для организации. Прилагает дополнительные усилия для блага компании, что не всегда может совпадать с собственными интересами	87,5%
6	<i>Межличностное понимание.</i> Стремится к пониманию других людей, сопутствующих обстоятельств и своего влияния на них. Демонстрирует внимательное отношение к чувствам и потребностям других людей	81,3%
7	<i>Планирование и организация.</i> Устанавливает для себя и других направление и порядок действий, необходимые для достижения цели	68,8%
8	<i>Убедительность в общении.</i> Излагает мысли и факты ясным и доходчивым способом. Убеждает других в правильности своей точки зрения	62,5%
9	<i>Сбор информации.</i> Эффективно собирает важную информацию в устном общении. Задает вопросы, направленные на сбор информации, проявляет «активное» слушание	62,5%
10	<i>Анализ проблем.</i> Эффективно распознает проблемы, ищет нужные данные, вычленяет значимую информацию и определяет возможные причины проблем	56,3%
11	<i>Внимание к деталям.</i> Учитывает все аспекты проблемы, включая самые незначительные, чтобы полностью и качественно выполнить работу	50%

Приложение Б

АНКЕТА

АНКЕТА

претендента на должность _____
(наименование должности)

- 1) Фамилия, имя, отчество _____
- 2) Год и место рождения _____
- 3) Домашний адрес, телефон, контактная информация _____

- 4) Семейное положение, дети _____

- 5) Образование (учебное заведение, факультет, год окончания) _____

- 6) Специальность _____
- 7) Стаж работы по специальности:

№ п/п	Название организации	Период работы
1		
2		
3		
4		
5		

- 8) Иностранный язык _____
(свободно, со словарем)
- 9) Практика работы на компьютере:

№ п/п	Программа	Пользователь	Профессионал
1			
2			
3			
4			

- 10) Адрес организации последнего места работы, телефон, телефон руководителя _____
- 11) Зарботная плата в момент увольнения _____
- 12) Мотивы перехода на другую работу _____
- 13) Причины, побудившие уволиться с последнего места работы _____
- 14) Почему Вы хотите занять данное вакантное место? _____
- 15) Дополнительные сведения о себе (хобби, увлечения, черты характера, состояние здоровья) _____

- 16) Желаемый минимальный уровень заработной платы _____

- 17) Как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей _____

«_____» _____ 200__ г.

Подпись

Приложение В

АНКЕТА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- 1) Нравится ли Вам Ваша работа?
 - а) очень нравится;
 - б) пожалуй, нравится;
 - в) работа мне безразлична.
- 2) Хотели бы Вы перейти на другую работу?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю.
- 3) Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?
 - а) общение с новым коллективом;
 - б) общение с новым мастером;
 - в) привыкание к новому рабочему месту.
- 4) В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?
 - а) да;
 - б) нет.
- 5) Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности?
 - а) Ваш непосредственный мастер;
 - б) члены бригады;
 - в) никто не помогал.
- 6) Сколько по времени Вы осваивались с новыми должностными обязанностями?
 - а) до 1 месяца;
 - б) до 3 месяцев;
 - в) более полугода.
- 7) Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?
 - а) да;
 - б) нет.
- 8) В первые месяцы работы что для Вас имело большее значение?
 - а) влиться в коллектив;
 - б) эффективно работать;
 - в) слышать одобрение руководства;
 - г) свой вариант ответа.

- 9) Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?
- а) к Вашему непосредственному мастеру;
 - б) к специалисту бригады;
 - в) к наставнику;
 - г) ни к кому.
- 10) Ваше мнение об организации изменилось от того, как Вы начали в ней работать?
- а) да, в лучшую сторону;
 - б) да, в худшую сторону;
 - в) нет, не изменилось.
- 11) Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована ваша работа?
- а) по-моему, наша работа организована очень хорошо;
 - б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения;
 - в) трудно сказать;
 - г) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую;
 - д) по-моему, работа организована очень плохо.
- 12) Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?
- а) сложный психологический климат;
 - б) плохая организация труда;
 - в) заработная плата;
 - г) свой вариант _____

Приложение Г

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ «КОМ¹»

1. Общие положения.

1.1. Аттестация персонала проводится ежегодно. По результатам аттестации с работниками заключаются срочные трудовые договоры сроком на год. Аттестации подлежат все работники ООО «КОМ».

1.2. Проведение аттестации направлено на выявление и развитие профессиональных и личностных качеств работников для наиболее эффективного их использования в достижении целей предприятия. Организацию работы по проведению аттестации осуществляет отдел кадров.

1.3. Сроки и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за одну неделю до начала аттестации.

1.4. Для проведения аттестации генеральный директор предприятия приказом назначает аттестационную комиссию.

2. Порядок проведения аттестации.

2.1. Аттестации должна предшествовать необходимая подготовительная работа. На каждого работника, подлежащего аттестации, инспектором по кадрам составляется аттестационный лист, который заполняется его непосредственным руководителем на основе разработанных критериев. При подготовке критериев оценки должности необходимо использовать квалификационные характеристики, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции.

2.2. Форма проведения аттестации (типовая, экспертная оценка, оценка руководителем и т. д.) утверждается приказом генерального директора. Регламент проведения аттестации определяется дополнительными положениями.

2.3. Оценка осуществляется путем сопоставления реальных качественных характеристик аттестуемого с требованиями занимаемой должности. Независимо от формы проведения аттестации по результатам оценки подготавливается аттестационный лист.

¹Источник — журнал «Управление Персоналом». 2006 г. №6.

2.4. Аттестационный лист представляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за неделю до начала аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее ознакомлен с представленным на него аттестационным листом.

2.5. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого работника о его работе. Секретарь комиссии ведет протокол. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины, комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

2.6. Оценка работы аттестуемого принимается с учетом его вклада в выполнение планов завода, совершенствование организации труда, соблюдения трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей. На основании этих данных комиссия открытым голосованием принимает одну из следующих оценок деятельности работника:

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

2.7. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников, о переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности, рекомендации по включению в состав кадрового резерва. Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого.

2.8. В голосовании участвуют члены аттестационной комиссии, присутствующие на заседании. В проведении аттестации и голосованиях должно участвовать не менее 2/3 числа членов утвержденного состава комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов и заносятся в протокол заседания комиссии.

2.9. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии заносятся в аттестационный лист, который подписывается председателем и членами комиссии. Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику.

2.10. Аттестационный лист хранится в личном деле работника.

3. Решения, принимаемые по результатам аттестации.

3.1. Оценка и рекомендации аттестационной комиссии вместе с аттестационным листом передаются в отдел кадров, где совместно с непосредственным руководителем аттестуемого на основе указанных документов готовятся предложения о назначении на вакантную должность, переводе на другую работу или увольнению.

3.2. Директор завода по предложенным рекомендациям аттестационной комиссии вправе:

- повысить или понизить должностной оклад;
- повысить работника в должности или освободить от занимаемой должности;
- понизить или повысить работника в квалификационной категории.

3.3. В случае признания работника не соответствующим занимаемой должности или выполняемой работе, директор завода вправе:

- оставить его в прежней должности;
- перевести работника с его согласия на другую работу;
- уволить работника по собственному желанию по п. 3б статьи 81 Трудового кодекса РФ.

3.4. Отдел кадров обеспечивает организацию и контроль за выполнением принятых по результатам аттестации рекомендаций, решений и мероприятий.

Приложение Д

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ «КОМ¹»

1. Сведения о работнике

1.1. Ф. И. О. _____

1.2. Год рождения _____

1.3. Оклад _____

1.4. Занимаемая должность _____

1.5. Общий трудовой стаж _____

в том числе по специальности _____

2. Характеристика

Категория	№ п/п	Характеристика	Оценка		
			высокая	средняя	низкая
1. Деловая квалификация					
все	1.1.	уровень квалификации, необходимый для выполнения должностных обязанностей			
рук., спец.	1.2.	знание вновь вводимых законов, нормативных актов, других документов, необходимых для выполнения должностных обязанностей			
рук., спец.	1.3.	уровень знаний, смежных с основной работой, позволяющий замещать другие должности			
продолжение на следующей странице					

¹Источник — журнал «Управление Персоналом». 2006 г. №6.

Категория	№ п/п	Характеристика	Оценка		
			Высокая	Средняя	Низкая
2. Деловые и личные качества					
все	2.1.	ответственность и исполнительность в работе			
все	2.2.	личная организованность			
все	2.3.	умение построить хорошие отношения с коллегами и руководством			
все	2.4.	степень личного участия в деятельности коллектива			
рук., спец.	2.5.	оперативность в принятии решений			
рук., спец.	2.6.	умение владеть собой, стрессоустойчивость			
рук.	2.7.	умение рационально распределить работу подчиненных			
рук.	2.8.	умение координировать и контролировать работу подчиненных			
рук.	2.9.	требовательность и умение поддерживать дисциплину			
3. Результаты деятельности					
все	3.1.	выполнение должностных обязанностей (полнота выполнения, качество и своевременность)			
все	3.2.	лояльность к компании			
рук., спец.	3.3.	объем выполняемой работы (загрузка) по должности			
Общее число оценок					

Подпись руководителя _____ / /
С аттестационным листом ознакомлен _____ / /

Выводы и рекомендации

Оценка деятельности работника _____
Рекомендации аттестационной комиссии _____
Председатель аттестационной комиссии _____ / /
Члены комиссии _____ / /

Приложение Е

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКА ФИЛИАЛА ЗАПАДНОЙ ФИРМЫ «ИНТЕЛ¹»

Часть 1.

Ф. И. О. _____ Должность _____

Подразделение _____

Краткая характеристика целей и ключевых аспектов работы за истекший период
(заполняется аттестующим перед вручением бланка аттестуемому) _____

Замечания аттестуемого (новые обязанности и любые дополнительные задачи)

Часть 2.

2.1. Оценка достижений

Мнение сотрудника	Комментарий руководителя
Какие успехи были у Вас в течение периода?	
С какими трудностями Вы столкнулись?	
Были какие-либо ограничения или проблемы, повлиявшие на уровень достигнутого Вами? Как они могут быть устранены?	
Как Вы думаете, что является Вашим самым большим преимуществом?	
Получаете ли Вы достаточно информации о Ваших достижениях?	
Полностью ли используются Ваши способности на сегодняшней работе?	
продолжение на следующей странице	

¹Источник — журнал «Управление Персоналом». 2006 г. №6.

Мнение сотрудника	Комментарий руководителя
Какая специальная помощь может быть Вам оказана посредством	
обучения	
действий коллег	
действий руководства	

2.2. Оценка деловых и личностных качеств работника

Самооценка	Оценка руководителя
<p>1. Испытываю серьезные трудности при необходимости работать в изменяющихся условиях Эффективность работы заметно снижена в изменяющихся условиях Стремлюсь быстро приспособиться к изменяющимся условиям Быстро приспосабливаюсь к новой ситуации, качество работы не снижается Легко и быстро перехожу к работе в новых условиях, могу извлекать пользу из изменений</p>	
<p>2. Все происходящие изменения не приносят никакой пользы и мешают работе Считаю, что моего участия в процессе изменений не требуется В целом настроен нейтрально. Готов принять происходящие перемены, не вижу в них угрозы Положительно настроен по отношению к происходящему. В большинстве изменений стараюсь найти возможность для самореализации Стараюсь активно участвовать в происходящем. В любом процессе ищу и пытаюсь усилить положительные стороны</p>	
<p>3. Обладаю достаточно солидным багажом знаний, не нуждаюсь в повышении квалификации Стараюсь хорошо выполнять свою работу, повышать свою квалификацию, если руководство видит в этом необходимость Считаю, что достаточно хорошо разбираюсь в своем деле. Стараюсь поддерживать знания в актуальном состоянии, но не всегда получается Владею всеми необходимыми знаниями. Стараюсь не упускать возможности узнать что-либо новое в своей области Считаю себя профессионалом, знаю все необходимые продукты и технологии. Стараюсь быть в курсе новинок, в том числе и в смежных областях</p>	

продолжение на следующей странице

Самооценка	Оценка руководителя
<p>4. Четко выполняю свои обязанности, о результатах должны задумываться руководители</p> <p>Стараюсь просто хорошо выполнять свою работу. Не берусь прогнозировать результаты</p> <p>Мне небезразличны результаты, готов их улучшать, но не всегда знаю, каким образом это можно сделать</p> <p>Всегда продумываю результаты своей работы, стремлюсь сделать их лучше</p> <p>В первую очередь ориентируюсь на результат, применяю все необходимые методы для достижения лучших результатов</p>	
<p>5. Мне легче работать индивидуально. Стараюсь все возникающие проблемы решать самостоятельно</p> <p>Предпочитаю работать самостоятельно, а не тратить время на согласование действий</p> <p>В работе стараюсь взаимодействовать с коллегами, но не всегда получается</p> <p>У меня получается работать в команде, обычно не возникает проблем при согласовании своих действий с коллегами. Готов к смене ролей</p> <p>Считаю себя командным игроком, могу распределить роли, думаю, что справлюсь с любой из них</p>	
<p>6. Считаю, что планирование только осложняет работу, так как планы все равно меняются</p> <p>Предпочитаю работать по плану, предложенному руководством</p> <p>Стараюсь планировать свою работу, когда это нужно</p> <p>Обязательно планирую свое рабочее время, без этого не получается все успеть</p> <p>Всегда планирую свою работу, часто приходится организовывать работу коллег, Рационально использую рабочий день. Успеваю больше того, что планировал</p>	
<p>7. У меня слишком много обязанностей, поэтому все из них не могу выполнять</p> <p>Выполнение моих планов зависит от многих обстоятельств, о которых не всегда можно предупредить</p> <p>Стараюсь выполнить поручение, но не всегда получается вовремя</p> <p>Ответственно отношусь к порученному делу, выполняю все точно в срок</p> <p>Всегда выполняю взятые на себя обязательства. Стараюсь подходить к работе творчески, используя современные методы и технологии</p>	
продолжение на следующей странице	

Самооценка	Оценка руководителя
<p>8. Для выполнения моих обязанностей инициативность не нужна Могу внести какие-либо предложения в ответ на запрос руководителя Иногда предлагаю решение интересующей меня проблемы Не боюсь проявить инициативу. Стараюсь предложить несколько вариантов решения проблемы в сфере своей компетенции Считаю себя инициативным. Достаточно часто выдвигаю предложения и готов взять на себя их реализацию</p>	

2.3. Оценка специальных навыков (критерии разрабатывает непосредственный руководитель)

Самооценка	Оценка руководителя

2.4. Служебная карьера

Ваши планы служебного роста	Оценка руководителя

2.5. Потребности профессионального роста

Три ключевых момента, развитие которых приведет к улучшению качества выполняемой Вами работы	Оценка руководителя

2.6. Цели на перспективу

Ваши основные цели и задачи на последующие 12 месяцев	Оценка руководителя

Часть 3.

Резюме аттестационного интервью (заполняется аттестующим).

Отметьте нужную формулировку и прокомментируйте, если это необходимо.

1. Качество работы не соответствует требованиям должности. Отсутствие развития и прогресса _____

2. Уровень развития позволяет выполнять должностные обязанности, но эффективность невысокая _____

3. Хорошо справляется с должностными обязанностями, есть резервы для развития _____

4. Высокий уровень квалификации. Постоянно достигает ожидаемых результатов _____

5. Превосходит должностные требования по всем направлениям. Исключительный уровень квалификации и способностей _____

Рекомендации _____

Поощрения, взыскания _____

Аттестующий _____ Подпись _____ Дата _____

Дополнительные замечания аттестуемого _____

Подпись _____

Часть 4. План действий для сотрудника _____

Цели	Показатели выполнения	Дата контроля

Мероприятия по повышению квалификации

Подпись руководителя _____ Дата _____

ГЛОССАРИЙ

Адаптация — процесс взаимного приспособления организации и нового персонала.

Адаптационная емкость организации — определенный объем изменений организации за определенный промежуток времени, не вызывающих организационных патологий, выраженных в снижении или уменьшении прибыли.

Адаптационная емкость сотрудника — предельный объем изменений личности сотрудника за определенный промежуток времени, не вызывающих психологических патологий, выраженных в стрессах, раздражительности, а в совокупности — в снижении работоспособности.

Анализ рабочего места (АРМ) — дифференцирование рабочего места, с одной стороны, через задачи (деятельность), которые на нем совершаются, а с другой — через требования по отношению к образованию, опыту и ответственности, необходимые для успешного выполнения деятельности на этом месте.

Аттестация персонала — процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Внутриличностный конфликт — конфликт, возникающий в связи с такими обстоятельствами, как необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых в одинаковой мере желателен, несовпадение внешних требований и внутренней позиции, неоднозначность восприятия ситуации, особенно при необходимости активно действовать в ней, невозможность реализовать себя в работе и поэтому неудовлетворенность ею.

Групповое собеседование — интервью с кандидатом, проводящееся группой (или комиссией) интервьюеров.

Деструктивный конфликт — конфликт, разрушающий систему отношений между людьми, вносящий дезорганизацию в ход объективных процессов.

Интервью — целенаправленная беседа, задача которой получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Кадровая политика организации — это единая система правил работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы. Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов выбора, расстановки и использования кадров,

но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Конструктивный конфликт — конфликт, предполагающий возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта.

Конфликт — столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, а также во взаимоотношениях людей, формальных или неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов по разным проблемам.

Конфликт между личностью и группой — конфликт, обусловленный противостоянием индивидуальных и коллективных норм поведения.

Личностные качества — индивидуальные способности работника, отличающие его от других: квалификационный, образовательный, психофизиологический, нравственный, творческий и коммуникативный потенциал.

Масштаб работы — показатель, характеризующий работу со стороны объема и разнообразия задач и операций, выполняемых работником.

Межгрупповой конфликт — конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация, порождаемый борьбой за ресурсы или за сферы влияния.

Межличностный конфликт — конфликт, который в большинстве случаев порождается столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

Мотивация — процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.

Наблюдение — прямая регистрация событий.

Набор персонала — ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Неструктурированное собеседование — интервью, в котором вопросы задаются в произвольном порядке.

Обогащение работы — модель построения работы, основной смысл которой заключается в повышении ответственности и значимости работы.

Объективный конфликт — конфликт, связанный с реально существующими проблемами, недостатками, нарушениями, возникающими в процессе функционирования и развития организации.

Описание работы — письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа.

Оценка персонала — деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей.

Профессиональная адаптация — процесс приспособления сотрудника и организации в рамках профессиональных аспектов.

Результативность труда — способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Ротация работы — модель построения работы, предполагающая перемещение работников с одной работы на другую с более широкими функциями. По возможным результатам она похожа на модель расширения масштаба работ, но нецелесообразна, если все виды работ однообразно просты.

Серийное или последовательное собеседование — интервью, в процессе которого каждый из интервьюеров дает претенденту балльную оценку по стандартной оценочной форме, после чего оценки сравниваются и анализируются.

Ситуационное собеседование — интервью, представляющее собой ряд относящихся к работе вопросов с перечнем ответов для выбора.

Сложность работы — показатель, отражающий качественную сторону труда, сочетание в нем умственных и физических, исполнительских и творческих (неповторимых) функций, уровень самостоятельности и ответственности, присущий данной работе.

Социальная адаптация — процесс приспособления организации и сотрудника в рамках межличностных отношений и в плане организации труда.

Социотехническая система — модель построения работы, которая делает акцент на взаимодействие работников в группе. Построение социотехнической системы предполагает расширение полномочий и обогащение трудового процесса всей рабочей группы, а не отдельного работника.

Специализация — модель построения работы, предполагающая строгое описание специализации работника, ориентированной на эффективное выполнение тех или иных узких и немногочисленных операций. Трудовой процесс строго хронометрируется. Предполагается, что работа будет максимально простой и контролируемой, а освоение ее работником — быстрым и дешевым.

Стрессовое собеседование — интервью, целью которого является определение реакции претендента на напряженные ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы.

Структурированное собеседование — интервью, включающее в себя заранее установленную последовательность вопросов.

Субъективный конфликт — конфликт, обусловленный расхождением личных оценок тех или иных событий или отношений между людьми.

Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции и подчинении правилам внутреннего трудового распорядка.

Трудовая функция — выполнение работником своих трудовых обязанностей.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Цели трудового законодательства — установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Учебное издание

Красина Фаина Ахатовна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Корректор Осипова Е. А.

Компьютерная верстка Насынова Н. Е.

Подписано в печать 22.02.13. Формат 60x84/8.

Усл. печ. л. 18,60. Тираж 500 экз. Заказ

Издано в ООО «Эль Контент»

634029, г. Томск, ул. Кузнецова д. 11 оф. 17

Отпечатано в Томском государственном университете
систем управления и радиоэлектроники.

634050, г. Томск, пр. Ленина, 40

Тел. (3822) 533018.