

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Тексты лекций для студентов специальностей
1-26 02 02 «Менеджмент»,
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

Минск 2014

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.050я73
М56

Рассмотрены и рекомендованы редакционно-издательским советом
Белорусского государственного технологического университета

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры международных
экономических отношений БГУ

Л. А. Климович;

кандидат экономических наук, доцент кафедры
инновационного менеджмента БНТУ

Е. В. Гурина

Мещерякова, Е. В.

М56 Управление персоналом : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук. – Минск : БГТУ, 2014. – 276 с.

В текстах лекций изложены основные категории и понятия лекционного курса «Управление персоналом». Каждая из глав содержит практические рекомендации по применению методов управления персоналом. Представлены виды и этапы формирования кадровой политики и кадровой стратегии; изложены вопросы привлечения и найма персонала, организации оплаты труда работников и мотивации; даны перечень рекомендуемой литературы для освоения дисциплины, приложения.

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.050я73

© УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2014
© Мещерякова Е. В., Лукашук Н. А., 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Глава 1. ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ РАЗВИТИЯ НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»	8
1.1. Современные условия ведения бизнеса. Особенности управления человеческими ресурсами на современном этапе	8
1.2. Объект и предмет изучения науки «управление персона- лом». Положение науки «управление персоналом» относи- тельно экономики, социологии, права и психологии.....	13
1.3. Цели и задачи управления персоналом	15
1.4. Генезис кадрового менеджмента как науки. Пять мене- джерских революций. От Ф. У. Тейлора к А. Маслоу и И. Ансоффу.....	16
Глава 2. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСО- НАЛОМ В РОССИИ И БЕЛАРУСИ	27
2.1. История практической деятельности в области управле- ния человеческими ресурсами.....	27
2.2. Управление персоналом в России: организационно- техническое и социальное направления	32
2.3. Разработка концепции управления персоналом в Бе- ларуси	37
Глава 3. ПРАВОВОЕ И НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	42
3.1. Информация о персонале. Три уровня кадровой инфор- мации. Кадровые программы.....	42
3.2. Правовая информация. Акты централизованного регу- лирования.....	45
3.3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы, создаваемые в орга- низации.....	48
Глава 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ.....	52
4.1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации....	52
4.2. Понятие трудового потенциала	53
4.3. Трудовой потенциал работника. Трудовой потенциал организации	55
4.4. Управление трудовым потенциалом организации	57

Глава 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	59
5.1. Система управления персоналом	59
5.2. Проблемы служб управления персоналом в Республике Беларусь	60
5.3. Структура службы управления персоналом	63
5.4. Функции службы управления персоналом	67
5.5. Технологии работы служб управления персоналом	68
Глава 6. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	71
6.1. Содержание понятия «персонал»	71
6.2. Принципы управления персоналом	75
6.3. Методы управления персоналом	77
Глава 7. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	83
7.1. Сущность кадровой политики	83
7.2. Направления кадровой политики	84
7.3. Формы кадровой политики	84
7.4. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики	85
7.5. Этапы формирования кадровой политики	87
Глава 8. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	90
8.1. Роль стратегического управления человеческими ресурсами	90
8.2. Зависимость кадровой стратегии от стадии развития бизнеса и стратегии бизнеса	92
8.3. Виды кадровых стратегий	95
Глава 9. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	98
9.1. Цели и задачи кадрового планирования	98
9.2. Методы кадрового планирования	99
9.3. Этапы кадрового планирования	100
9.4. Мониторинг кадров	110
Глава 10. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТ	112
10.1. Анализ содержания работ	112
10.2. Методы анализа работ	115
10.3. Компетентностный подход к управлению персоналом	119
10.4. Тарификация работ	124
10.5. Должностные инструкции, содержание и подготовка	125
Глава 11. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА	129
11.1. Маркетинг персонала	129
11.2. Стратегия набора и отбора персонала	130

11.3. Внутренний и внешний отбор, преимущества и недостатки.....	131
11.4. Этапы внешнего отбора кадров.....	133
11.5. Методы отбора.....	137
11.6. Эффективность отбора кадров.....	141
Глава 12. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ.....	144
12.1. Адаптация персонала: виды и этапы.....	144
12.2. Технологии адаптации.....	150
12.3. Расстановка персонала: принципы и условия.....	151
Глава 13. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.....	153
13.1. Оценка персонала в общей системе кадровой работы.....	153
13.2. Подходы к оценке персонала.....	155
13.3. Методы оценки персонала.....	159
13.4. Аттестация. Проведение аттестации в Республике Беларусь.....	171
Глава 14. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	176
14.1. Мотивация, потребности, стимулы.....	176
14.2. Теории мотивации.....	179
14.3. Материальное стимулирование персонала.....	191
14.4. Участие персонала в прибыли и участие в капитале.....	199
14.5. Социальная политика организации.....	202
Глава 15. ИЗДЕРЖКИ НА ПЕРСОНАЛ.....	207
15.1. Группы издержек на персонал.....	207
15.2. Показатели эффективности затрат на персонал.....	208
Глава 16. СОЦИАЛЬНЫЙ (КАДРОВЫЙ) АУДИТ.....	209
16.1. Конкурентоспособность организации на рынке труда.....	209
16.2. Виды кадрового аудита.....	209
Глава 17. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.....	212
17.1. Концепция непрерывного развития персонала.....	212
17.2. Развитие персонала. Обучение.....	214
17.3. Повышение квалификации.....	217
17.4. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места.....	219
17.5. Оценка эффективности обучения.....	223
Глава 18. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ.....	225
18.1. Понятие трудовой карьеры.....	225
18.2. Управление трудовой карьерой.....	227
Глава 19. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	232
19.1. Понятие корпоративной культуры.....	232
19.2. Классификация видов корпоративных культур.....	237

19.3. Составляющие элементы корпоративной культуры	243
19.4. Этапы построения корпоративной культуры.....	244
Глава 20. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ИН- НОВАЦИЙ	248
20.1. Понятие изменений в организации	248
20.2. Мотивационные факторы, управляющие переменами	249
Глава 21. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВ- ЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	261
21.1. Подходы к оценке эффективности.....	261
21.2. Управление затратами на персонал предприятия	262
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	266
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	267
Список рекомендуемой литературы.....	270

ПРЕДИСЛОВИЕ

Республика Беларусь находится в процессе становления рыночной экономики, что предполагает эффективное управление ресурсами: сырьевыми, технологическими, техническими, информационными и т. д. На фоне мировой тенденции перемещения конкуренции в область оптимизации использования трудовых ресурсов одной из наиболее актуальных проблем является необходимость применения как социальных, так и психологических методов управления персоналом. Наиболее производительными компаниями сегодня управляют руководители нового типа, осознающие, что люди – основное достояние любой организации.

Любая организация развивается в первую очередь за счет использования личностного потенциала человека, его накопленного делового опыта. Но этого для современного руководителя недостаточно. Поэтому в последнее десятилетие возрастает роль фундаментального образования менеджеров любого уровня в области различных аспектов управления трудовыми ресурсами.

Целью данного пособия является обобщение наиболее актуальных на современном этапе вопросов управления персоналом. При написании материала были использованы передовые разработки отечественных и зарубежных ученых в области психологических аспектов управленческой деятельности.

В настоящем пособии кратко изложены вопросы, касающиеся особенностей управления сотрудниками организации, основных функций управления, принципов управления, кадровой политики, кадровой стратегии, рассмотрены различные направления управления персоналом организации: кадровое планирование, отбор кадров, обучение кадров, оценка кадров, вопросы мотивации, расстановка кадров.

По мнению авторов, пособие может являться источником полезной информации не только для студентов, но и для руководителей, уже имеющих опыт управленческой деятельности и стремящихся повысить ее эффективность.

Глава 1. ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ РАЗВИТИЯ НАУКИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1.1. Современные условия ведения бизнеса. Особенности управления человеческими ресурсами на современном этапе.

1.2. Объект и предмет изучения науки «управление персоналом». Положение науки «управление персоналом» относительно экономики, социологии, права и психологии.

1.3. Цели и задачи управления персоналом.

1.4. Генезис кадрового менеджмента как науки. Пять менеджерских революций. От Ф. У. Тейлора к А. Маслоу и И. Ансоффу.

1.1. Современные условия ведения бизнеса. Особенности управления человеческими ресурсами на современном этапе

Можно выделить следующие особенности ведения бизнеса на современном этапе.

1. Модульный принцип построения современного производства и его интернационализация (рис. 1).

2. Высокая скорость всех процессов.

3. Постоянные инновации.

4. Изменение объекта управления, т. е. изменение людей.

5. Изменение субъекта управления и требований к нему, т. е. изменение самого управленца.

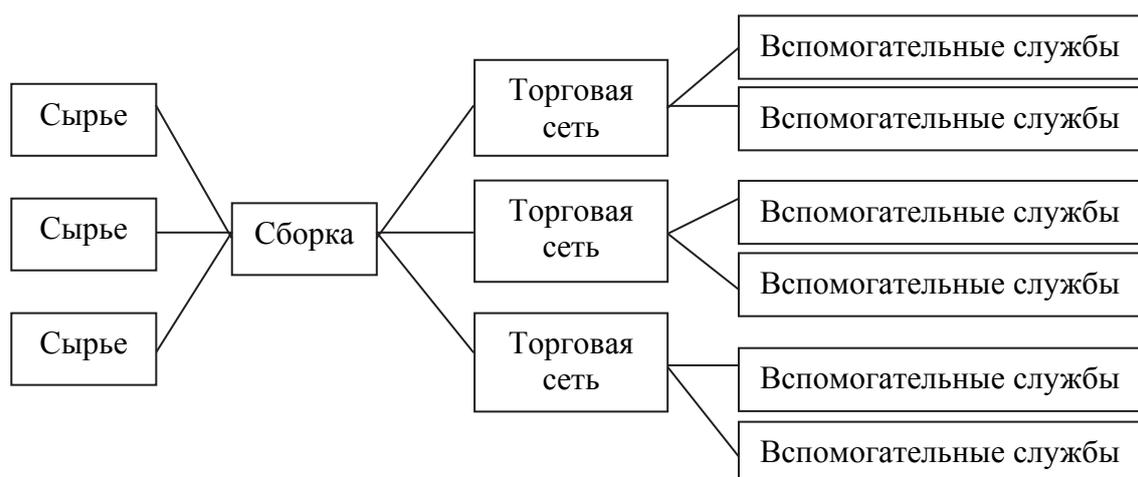


Рис. 1. Схема построения бизнеса по модульному принципу

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные технологии и благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне предприятий и фирм. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой с необходимым уровнем квалификации, степень ее мотивации и организационные структуры и формы работы.

На мировом рынке уже произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. Необходимые финансы можно найти в течение часа, новые технологии перестают быть новыми в течение трех месяцев. И только компании, которым удалось поместить в центр решения корпоративных задач людей, добились неоспоримого конкурентного преимущества. Почему именно человеческий капитал способен создать устойчивую конкурентоспособность?

Во-первых, люди могут быть уникальным ресурсом, уникальным настолько, что у конкурентов такого просто не будет.

Пример из мировой практики. Руководство компании Motorola после всестороннего анализа ситуации за 10 лет до широкомасштабного выхода на китайский рынок пришло к выводу о необходимости вложений финансовых ресурсов в воспитание и развитие преданных компании кадров из числа местных менеджеров. Был организован Университет компании Motorola в Китае, направлены дополнительные инвестиции на подготовку сотрудников. В результате Motorola раньше всех сумела создать эффективно работающий филиал компании, где работают высококвалифицированные и преданные местные кадры, в то время как в других организациях китайцы очень легко переходят из одной организации в другую при любом изменении ситуации.

Во-вторых, человеческий капитал может создавать дополнительную стоимость (оказывать сильное положительное влияние на результаты деятельности).

Фармацевтическая компания Glaxo Wellcome в 1988 г. поставила себе целью более глубокое проникновение в занимаемую нишу рынка при ускорении выхода продукции на рынок. В 1999 г. эта цель была реализована, что потребовало полной трансформации обстановки, в которой работал персонал компании. Вместо иерархической структуры

управления компания перешла на работу через команды с взаимозаменяемыми функциональными обязанностями.

В-третьих, человеческий капитал трудно воссоздаваем, он не может быть легко скопирован конкурентами. Hewlett-Packard создала прочную корпоративную культуру, основанную на доверии сотрудников компании, их преданности и гордости компанией, причастности к решению задач бизнеса. Конкуренты частенько пытаются повторить этот опыт, но пока малоудачно.

Общие черты наиболее успешных корпораций: обеспечение гарантированной занятости персонала; наличие перспективных систем продвижения по службе; внедрение системы внутреннего развития персонала вместо компаний найма; создание широких возможностей участия в принятии решений; отношение к работникам как к членам общей корпоративной сети; развитая система общих ценностей.

Все это направлено на реализацию одной цели – добиться раскрытия всех потенциальных возможностей каждой личности в процессе ее трудовой деятельности и повысить заинтересованность персонала в работе именно на этом предприятии, одним словом, повысить мотивацию к производительному труду.

Таким образом, конкурентные преимущества получают те предприятия, которые эффективно используют человеческий ресурс, развивают его и вкладывают инвестиции в него. Ни финансовые затраты, ни технологии не могут являться источниками конкурентоспособности предприятия.

В чем же отличие человеческого капитала от остальных ресурсов?

I. Люди действуют во времени

1. *Убеждения, привычки и поступки формируют поведение человека в настоящем.* Прошлое влияет на настоящее. Это справедливо как для отдельного человека, так и для народа в целом. У нас совершенно не такой менталитет, как в Америке, Европе или Японии. Другие привычки, образ действий и мышление, а значит, и другие мотивация и способы воздействия на персонал.

2. *Поведение человека в настоящем определяется его картинкой будущего.* Все вдохновение и энтузиазм человека в работе подпитываются энергией будущего. Если он не видит перспективы, к которой он может стремиться, цели, которой он добивается, то остается лишь работа «из-под палки». А как показал весь мировой опыт, и в первую очередь именно отечественный, те, кто работают ради вдохновляющей их идеи, могут делать чудеса, работать и быстро, и качественно. В противном случае люди трудятся далеко не в полную силу.

И на Западе этот опыт уже используют. Ведущие компании любые изменения начинают вводить с разработки детального видения будущего, яркого и образного, способного вдохновить всех сотрудников. Для того, чтобы «зажечь» персонал организации, люди привлекаются к разработке проекта этого видения. Тогда и работают над реализацией проекта они с большей отдачей.

3. *Развитие навыков и приобретение знаний происходит в течение определенного времени.* На обучение выполнению стандартных операций у станка требуется от недели до двух-трех месяцев, а на воспитание топ-менеджера – затрачиваются годы. Можно взять многообещающего выпускника из престижного университета и вырастить его по технологии интенсивного обучения и карьерного роста. Но эта технология предусматривает и переводы из одного подразделения компании в другое после нескольких месяцев работы. При этом человек не получает навыков командной работы, для приобретения которых необходимо находиться в одном коллективе в течение ряда лет.

В целом на рост человеческого капитала в организации уходят десятилетия.

4. *Позиции и ценности противятся воздействию быстрых перемен.* Достаточно вспомнить, какое сопротивление вызвала перестройка именно в сфере убеждений и ценностей. Может быть, поэтому Дэн Сяопин в свое время и смог провести экономические реформы в Китае, так как не трогал идеологию. Следует попробовать изменить позицию одного человека. Чем сильнее на него давить, тем больше он будет сопротивляться. Сила противодействия будет равна силе воздействия. Поэтому результативнее всего то воздействие, которое незаметно, но всеохватывающе. Таким образом, при планировании реструктуризации в компании необходимо оценить правильно время, которое потребуется на изменения. В Glaxo Wellcome переход с иерархической структуры на работу подразделений с самоуправляемыми командами с взаимозаменяемыми функциональными обязанностями занял одиннадцать лет. Но новая структура позволила достигнуть бизнес-цели – компания смогла осуществить более глубокое проникновение в занимаемую нишу рынка при ускорении выхода новой продукции на рынок.

II. Люди ищут смысл

1. *Каждый стремится к пониманию событий в окружающей среде и сам участвует в поисках смысла.* Каждый является активным участником этой жизни и пытается понять, что он делает, каковы цели организации и та роль, которую он играет в достижении этих целей.

Каждый человек стремится к пониманию событий в окружающей среде и сам участвует в поисках смысла этих событий. Истолкование окружающего мира и происходящих в нем событий – процесс индивидуальный, но коллективы, частью которых являются люди, также влияют на содержание создаваемого нами смысла.

2. *С течением времени группы людей вырабатывают общие взгляды и чувство единого смысла.* Само нахождение людей вместе, в единой группе приводит к тому, что они начинают искать что-то общее, и очень важно, чтобы объединяла их именно бизнес-цель.

3. *Для формирования чувства смысла значимы символы* (события, артефакты). Они служат выразителями смысла и легче всего поддаются изменениям. Когда Карли Фиерина пришла к управлению Hewlett-Packard, она восстановила тот старый сарай, в котором собирали первые компьютеры Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард. Реорганизацию компании с целью повышения эффективности ее функционирования она начала с трансформирования ценностей компании, ее культуры, провозгласив возвращение к истокам, к тому, что запечатлели в качестве кредо ее организаторы. Сарай послужил символом, очень наглядным и впечатляющим, этого процесса. Людям нужны символы, за которые может зацепиться их внимание.

III. Человеческий капитал имеет эмоциональную составляющую

1. *Люди наделены чувством личного самосознания и у них есть объект веры.* Недаром большое внимание в западных компаниях уделяется укреплению доверия к организации. Недосток доверия, как считается, столь же губителен для компании, как и недостаток финансов. Лимит доверия помогает преодолевать кризисы, которые случаются достаточно часто во время функционирования организации. Если этот лимит невысок, то любой кризис приведет к банкротству. При высоком уровне доверия компания будет жить – персонал ее «вытащит». Hewlett-Packard пришлось пережить при реорганизации две волны сокращений, и только высокий уровень доверия помог их перенести без больших потерь. Важнейшими аспектами создания атмосферы доверия и причастности являются справедливость и честность по отношению к людям.

2. *Работа может поддерживать веру в себя у людей, и тогда приходит прилив вдохновения, и творческие способности раскрываются еще полней.* Когда речь идет о креативном менеджменте, о способности персонала к адаптации инноваций, надо не забывать, что на это способны только те люди, которые верят в себя и чью веру

поддерживает их организация. Если этого нет – человек не будет рисковать. А креативные действия – это всегда риск.

3. *В зависимости от настроения и отношения к организации люди способны делиться своими знаниями или скрывают их.* В отличие от машин, люди могут делиться знаниями, идеями и творческими способностями или держать их при себе. В обстановке доверия и причастности люди предпочтут разделить свои знания и идеи с окружающими. Когда человек ощущает, что ему не доверяют, а его эмоции не находят выхода или игнорируются, он оставляет свои знания и творческие порывы при себе. Когда человек чувствует вдохновение и работает в составе организации, способной заглянуть в будущее и показать его сотрудникам, его творческий потенциал вырастает значительно. Для этого требуется, чтобы руководящая команда постоянно осознавала, что создает обстановку доверия и причастности и что ее разрушает.

Внешние факторы, воздействующие на кадровую работу:

- объединение работников в профсоюзы;
- правительственные постановления и законы;
- действия конкурентов;
- характеристики рынка рабочей силы.

Внутрипроизводственные факторы:

- цели развития организации;
- тенденции ее управленческого стиля;
- конкретный характер решаемых задач;
- специфика рабочих коллективов.

1.2. Объект и предмет изучения науки «управление персоналом».

**Положение науки «управление персоналом»
относительно экономики, социологии, права и психологии**

Управление персоналом – это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал организации для повышения ее эффективности и достижения целей.

Укрупненно можно выделить три системы факторов, оказывающих воздействие на людей в организации: иерархическая структура

организации (отношения власти-подчинения); культура (совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности); рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг).

Существуют следующие **факторы, воздействующие на персонал.**

Организационно-экономические: организация труда и производства, нормирование труда, экономика труда.

Административно-управленческие: административные методы управления, определяющие отношения «власть-подчинение» и иерархию системы.

Технико-экономические: воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду.

Правовые: законодательство в области труда, трудовых отношений, условий труда.

Групповые факторы связаны с процессом социализации личности, ее потребностью быть в группе и взаимодействовать.

Личностные факторы изучаются психологией и отражают процесс встраивания личности в трудовые операции.

Объект изучения науки управления персоналом – личность, группы, организации. **Предмет** изучения – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей, групп, организаций в условиях совместного труда.

Управление персоналом – это составная часть менеджмента организаций, которая формируется на стыке ряда наук – менеджмента, социологии, психологии, экономики, педагогики, статистики, трудового права, физиологии труда и развивается как обобщающая область исследований, объединяя и синтезируя различные концепции, идеи, теории (рис. 2).

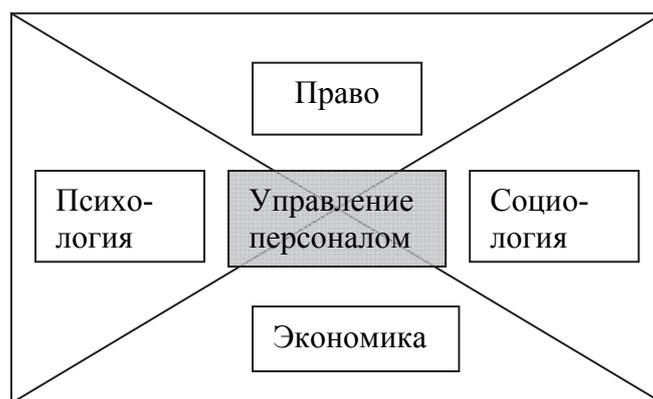


Рис. 2. Поле взаимодействия науки управления персоналом с другими науками

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном его использовании.

Управление персоналом – это научная дисциплина, которая занимается следующим комплексом проблем: **подбор персонала**, исходя из целей и задач организации, по численности, структуре и квалификации, **активизация персонала** (влияние на поведение и мотивация), **координация персонала** (структурирование задач, распределение персонала, создание иерархии, выработка показателей и норм, составление планов), **изменение структуры и адаптация персонала**.

1.3. Цели и задачи управления персоналом

На современном этапе приобретает большое значение разъяснение персоналу целей функционирования организации, обоснование действий руководства, культура труда, оказание помощи рабочим в решении их проблем. Специалисты по управлению персоналом могут иногда рекомендовать руководству изменить принимаемые решения, провоцирующие нежелательную реакцию. На предприятиях развитых стран действуют службы управления человеческими ресурсами, которые выполняют весь комплекс функций по управлению персоналом. Эти службы подчинены одному из высших руководителей предприятия.

Традиционно на рынок труда влияли мотивы не только экономического характера, они отражали социальные и моральные концепции, которые были связаны с господствующими представлениями данной страны и эпохи. Вот почему методы управления людскими ресурсами столь разнообразны и не могут быть переданы из одной страны в другую так же легко, как методы производства или информационные системы. Они очень тесно связаны с социальной средой, традициями.

Успехи Японии заключаются как в эффективном использовании культурно-исторической специфики страны в хозяйственной практике, так и в том, что японские компании взяли себе на службу передовые достижения в сфере использования «человеческого фактора». В каждой стране эти передовые достижения должны преломляться через национальный менталитет, адаптироваться к соответствующим условиям и особенностям страны, региона, отрасли.

Переход нашей страны к рыночной экономике ставит задачу максимально эффективного использования кадрового потенциала в рамках как страны в целом, так и каждой отдельной организации. Для этого необходимо учитывать следующие мировые тенденции.

От управления кадрами – к управлению персоналом, а затем – к управлению человеческими ресурсами. Управление кадрами в основном связано с реакцией на производственные потребности (прием, оформление, перемещение, повышение квалификации – реализация отдельных кадровых функций). Управление персоналом строится через применение комплексных персонал-технологий. В службе управления персоналом (СУП) соединяются все функции, связанные с сотрудниками организации. Концепция управления человеческими ресурсами исходит из постулата, что затраты, связанные с персоналом компании, – не издержки, а инвестиции в самый важный ресурс, который и определяет конкурентоспособность компании. Дополнительные вложения требуются не только в привлечение лучшего по качеству персонала, его подготовку и развитие, но и в создание необходимых условий для его более полного использования.

1.4. Генезис кадрового менеджмента как науки.

Пять менеджерских революций.

От Ф. У. Тейлора к А. Маслоу и И. Ансоффу

Питер Друкер рассматривал управление как «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу». Можно сказать, что управление персоналом – это деятельность, направленная на достижение целей предприятия путем эффективного использования его трудового потенциала.

В истории науки управления выделяют 5 менеджерских революций:

1. 4–5 тыс. лет до н. э. шумерские и египетские священники трансформировались в касту религиозных функционеров-менеджеров. Вместо жертв богам стали приниматься подношения, которые надо было считать, пускать в дело – появилась письменность (**религиозно-коммерческая революция**).

2. В 1750 г. до н. э. Хаммурапи – вавилонский правитель – издал первый свод законов управления различными сферами жизни общества (285 законов), по которому наказанию должны были подвергаться те, кто наносил вред личности или представлял собой опасность для государства или общества (за злословие провинившемуся отрезали язык, нанесшему побои родителям – отсекали руку, вора казнили на пороге того дома, который он обокрал, и т. д.). В этом своде законов

были юридически оформлены многие вопросы оплаты труда, контроля и ответственности. Он разработал лидерский стиль, при котором правитель выступал как опекун и защитник народа. Революция получила название **«светско-административная»**.

3. 605–562 гг. до н. э. Навуходоносор II разработал проекты Вавилонской башни и висячих садов. Он применил системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. С помощью цветных ярлыков метилась пряжа, поступающая в производство. Разработка технически сложных проектов, строительная деятельность в сочетании с эффективными методами управления характеризуют третью менеджерскую революцию – **производственно-строительную**.

4. Четвертая революция в менеджменте связана с развитием европейского капитализма в XVIII–XIX вв. – **индустриальная**. Система акционирования привела к диверсификации класса собственников, не все владельцы капитала хотели заниматься бизнесом, появляются наемные управленцы. Количество менеджеров растет, каждый из них следит за реализацией конкретной функции.

5. В XX в. происходит **постиндустриальная революция**. Эпоха монополистического капитализма привела к появлению школ бизнеса – вырос класс профессиональных менеджеров, обладающих специальной подготовкой и навыками, произошло его отделение от класса капиталистов. В 1941 г. Дж. Бернхайм в книге «Менеджерская революция» выдвигает идею о том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. Собственность, как он утверждает – это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров и собственности в ее прежнем понимании не существует. Мысль об особой роли управляющих и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946 г.) Питер Друкер.

Вопросы управления людьми занимали многие выдающиеся умы во все времена. Сократ сформулировал принцип универсальности управляющего воздействия, Томас Мор провел анализ недостатков плохого управления. Николо Макиавелли определил качества, необходимые руководителю. Он говорил, что сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей.

Можно выделить пять основных принципов Макиавелли:

- сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей;
- авторитет или власть лидера коренятся в поддержке сторонников;

- подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- лидер должен обладать волей к выживанию;
- лидер всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Рассмотрим этапы развития менеджмента как науки.

1. Классическая теория научного менеджмента

1.1. Школа научной организации труда

В 1911 г. американский ученый Фредерик Уинслоу Тейлор опубликовал свои труды о принципах научного управления, заложив основы школы научной организации труда. Ф. Тейлор – спортивного вида предприниматель, всесторонне образованный, умевший ценить свое слово и уважавший собеседника. Ему приходилось всю жизнь много бороться за внедрение научного подхода к организации работ – с сопротивлением профсоюзов, с завистью коллег и эгоизмом рабочих, с косностью промышленников. Преодолеть инертность мышления бизнеса помог случай.

Само понятие «научное управление» ввел Луис Брандерс в 1910 г. Это именно он привлек в Межведомственную торговую комиссию, разбиравшую конфликт между железнодорожной компанией и грузоотправителями по поводу повышения тарифов, в качестве экспертов многих известных специалистов, в том числе и Гаррингтона Эмерсона. Последний высказал мнение о неудовлетворительном состоянии железных дорог. «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. долл. за счет введения научного управления» – этот вывод ошеломил Америку, которая считала именно железнодорожные компании передовыми, и заинтересовал предпринимателей, именно после этого обративших внимание на научную организацию труда. В своем труде «Эффективный менеджер» Г. Эмерсон писал: «При действительно рациональном управлении правил почти вовсе нет, а наказаний за их нарушение – еще меньше. Зато есть точно определенные обязанности и полный, точный учет. Высшая дисциплина создана не страхом, а более высоким чувством, в частности, чувством ответственности. Дисциплина начинается с того, что на работу принимают не первого встречного, а того, кто больше годится для именно нее». Он сформулировал «12 принципов эффективности».

Тейлор придавал исключительное значение руководству людьми, рассматривая этот процесс и как точную науку и как личное искусство. Каждого рабочего поднять до высшего уровня, используя его способности, пробуждая самолюбие, энергию и давая достойную плату – кон-

цепция «достигающего рабочего». Выбрать лучших, установить им высокие гарантии производительности, дать работу, которая «бросает вызов», обучить экономным и рациональным методам работы.

Ф. Тейлор расчленил всю работу исполнителя на составные части. Отдельные движения были им прохронометрированы, а рабочий день расписан по секундам. Хронометраж приводил к рационализации работы и введению более целесообразного чередования режимов труда и отдыха. Грузчик, обычно переносивший 12,5 т груза за день, переносил груз общим весом 47 т., используя методику Ф. Тейлора, при этом он работал (был с грузом) лишь 26 мин каждого часа, а отдыхал 34 мин, что позволяло ему меньше уставать. Таким образом, Ф. Тейлор на практике для ряда случаев отыскал тот объем работы, при правильном выполнении которого рабочий наиболее рационально может отдавать свою рабочую силу в течение длительного времени. Расчленение выполняемой работы на отдельные составные элементы – движения – должны быть при этом подвергнуты жесткой регламентации и контролю.

Ф. Тейлор обосновал необходимость научного подхода к функциям управления на уровне цеха и предприятия, разработав строгую систему знаний о законах рациональной организации труда. Он ввел дифференциацию труда и дифференцированную его оплату, метод изучения движений во времени (хронометраж), понятие кадрового менеджмента, планирование, научную организацию труда, организацию отбора, обучения и тренировки рабочих, а также разделил функции управления.

Правила общения между руководителями и подчиненными:

- знать подчиненных, даже их предрассудки;
- вести разговоры начальников с подчиненными в тоне, целесообразном при уровне;
- говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим;
- общаться и обсуждать наиболее острые проблемы, давать возможность рабочим высказаться в разговоре – это лучший «предохранительный клапан», помогающий предотвратить забастовки, саботаж и др.;
- применять сильные меры (наказание) только тогда, когда слабые перестали действовать;
- обучать. Если руководитель не может сам показать, как надо делать, значит, он не компетентен.

Основой новой системы выступили четыре научных принципа, которые Ф. Тейлор называл законами управления.

1. Создание научного фундамента, базирующегося на исследовании каждого отдельного вида трудового действия.

2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев (профотбор, профконсультирование и профобучение).

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научной организации труда (НОТ).

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами. Каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

Организационная гармония и экономическая целесообразность – вот, пожалуй, важнейшие аксиомы тейлоровской геометрии труда.

Френк Джилбретт, второй после Ф. Тейлора специалист в области изучения трудовых движений, сравнил различные системы движений, инструменты и рабочие места, создал усовершенствованный способ кладки кирпичей, сократив число рабочих движений с 18 до 5 и увеличив производительность в несколько раз. В своих исследованиях он применял вначале фотоаппарат, а потом и видеокамеру, что помогло ему разработать специальные карты-схемы цикла одновременно выполняемых микродвижений. Вместе со своей женой Лилиан Джилбретт он разработал множество методов по изучению трудовых движений и изобрел десятки приборов, которые и поныне применяются в одной из ведущих областей менеджмента – так называемом «анализе работы». Вторым направлением в их работе было снижение усталости путем улучшения всех факторов производственной среды. Ими было определено «14 параметров окружающей среды, оборудования и инструментов», влияющих на усталость и производительность. Среди выделенных параметров были освещение, отопление, вентиляция, цвет стен и т. д. «15 параметров работника» определяли такие качества, как: анатомические способности, образ жизни, убеждения, опыт, квалификация, темперамент, подготовка и т. д. И они ввели «3 параметра движения»: ускорение и автоматизм, преодоление инерции, направление и эффективность. Была составлена поэлементная диаграмма из 17 базовых движений («найти», «выбрать», «взять» и т. д.), с помощью которой можно было анализировать любую конкретную ситуацию.

Джилбретты создали популярную и эффективную Школу по подготовке менеджеров.

Таким образом, теория «научной организации труда» утверждала, что существуют универсальные для всех предприятий методы управ-

ления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. В основе этих методов лежали разделение труда и глубокая специализация сотрудников.

Персонал в школе научной организации труда приравнивался к средствам труда, социальные и психологические мотивы поведения людей игнорировались.

1.2. Административная школа управления

Анри Файоль в течение 30 лет возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции, проведя ее от тяжелого экономического состояния к процветанию. В 1916 г. французский инженер Анри Файоль обобщил управленческий опыт и создал логически стройную, систематизированную теорию менеджмента. Он сформулировал основные принципы управления и изложил классификацию функций управления в книге «Общая промышленная администрация», став автором первой полной теории управления. Он писал о необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях.

Функции управления, согласно классификации А. Файоля: предвидение, планирование, организация, координация, контроль.

Принципы, на которых основывалась «административная наука», следующие.

1. Разделение труда. Увеличение производительности достигается за счет сокращения числа целей, на которые направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Если даются полномочия, то должна возлагаться и ответственность.

3. Дисциплина. Предполагает послушание, уважение к договоренностям.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного начальника.

5. Единство руководства. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного человека должны вливаться в интересы группы, интересы группы должны подчиняться интересам отдела, интересы отдела – интересам предприятия.

7. Вознаграждение. Для обеспечения верности и поддержки работников они должны получать справедливое материальное вознаграждение за свою работу.

8. Централизация. Необходимо обеспечить правильную меру в соотношении централизации и децентрализации.

9. Скалярная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, и заканчивая руководителем низового звена.

10. Порядок. Место для всего и все на своем месте.

11. Справедливость и равенство. Сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места (устойчивость должностей). Высокая текучесть кадров снижает эффективность деятельности организации.

13. Инициатива. Придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Сила, которую дает союз персонала и руководства фирмы.

Макс Вебер, Ренсис Ликерт, Крис Аргирис сделали упор на психологию, социальную психологию и исследовали человеческие отношения в теории организации. Были разработаны первые широкосистемные теории мотивации.

Макс Вебер создал «теорию рациональной бюрократии», не вкладывая в это слово отрицательного смысла. Управленческий персонал работает в офисе – «бюро», сотрудники офиса – «бюрократы». Положения теории М. Вебера следующие.

1. Весь персонал, как руководители, так и рабочие, должны работать по единому своду правил предприятия.

2. Каждое предприятие должно иметь минимальный, но достаточный аппарат управления. Иерархия управления и место каждого менеджера должны быть прописаны в штатном расписании и служебных обязанностях.

3. Распределение функций в аппарате управления должно быть однозначным и ясным. Каждый должен знать круг своих обязанностей, пределы полномочий и рамки ответственности.

4. Управленческая власть должна быть безличной. Поэтому главным является соответствие руководителя занимаемой должности.

1.3. Синтетический подход

В 30–50-е гг. Лютер Гьюлик и Линдэлл Урвик выпустили ряд книг, в которых попытались синтезировать идеи Ф. Тейлора, М. Вебера и А. Файоля. Урвик подчеркивал важность формализации цели, которую должны знать все члены организации. Единство духа – движущая сила, обеспечивающая максимум эффективности. Они расширили число управленческих функций до 7 (планирование, организация, комплектование штатов, руководство, координация, отчетность

и составление бюджета) и принципов – до 29. В число последних вошли и такие, как: соответствие людей структуре, диапазон контроля, делегирование, реагирование на «исключения», департаментализации.

2. Неоклассическая школа менеджмента

2.1. Школа человеческих отношений

Основоположник этой школы Элтон Мэйо вводит социологический фактор в управление персоналом, доказывая, что внимание к человеческому фактору имеет решающее значение для повышения производительности труда. Он исследовал психологические основы поведения личности в процессе производства, проблемы групп, конфликты, коммуникативные барьеры и сформулировал социологическую концепцию групповых устремлений.

На основании Хотторнских экспериментов Э. Мэйо выделил два фактора, которые оказывают максимальное влияние на производительность труда: групповая сплоченность (сфера межличностных отношений в первичном коллективе) и ненавязчивое руководство (согласие между менеджерами и рабочими путем осознания единства целей).

Мэри Р. Фоллетт теоретически предвосхитила практический аспект исследований Э. Мэйо, рассматривая проблемы: конфликты на производстве, «власть», «авторитет», делегирование ответственности, участие рабочих в управлении. Она начала разрабатывать философию менеджмента, основанную на индивидуальной мотивации. М. Фоллетт разработала теорию, получившую название «динамичный менеджмент», построенную на 4 принципах: 1) организованное целое всегда превышает сумму своих составляющих; 2) первична производственная группа (организация), а личность вторична; 3) организации динамичны, отсюда «не цепляйтесь за свои планы», они могут устареть; 4) улучшение человеческих отношений в организации – главная забота менеджмента.

Основоположники этой школы сделали вывод, что решающее влияние на рост производительности труда рабочих оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

Основные положения школы: человек – социальное животное, поведение которого детерминировано (определяется) групповыми процессами; методы и формы управления должны учитывать психологические и эмоциональные особенности работника и не должны быть жестко формализованы; предприниматель должен решать социальные проблемы на производстве и заниматься обучением и воспитанием работников.

2.2. Школа поведенческих наук

Представители данной школы – Скиннер, Уотсон.

Behaviour – *англ.* «поведение». Бихевиоризм – наука о поведении. Согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, отрицательные стимулы останавливают нежелательное поведение.

Работающий, получая в виде стимулов хорошее вознаграждение, материального или морального плана, отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой.

Чарльз Бернар написал книгу «Функции администратора» в 1938 г., в которой говорил, что организация держится только за счет усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивида стимулов. Центральную роль в производстве отводил менеджеру. Сформировал *принцип социальной ответственности*: любые действия в организации ведут к далеко идущим социальным последствиям как внутри, так и вне ее, которые менеджмент организации должен учитывать.

2.3. Гуманистическая школа

Представители этой школы: Р. Лайкерт, А. Маслоу, Ф. Герцберг – обосновывали роль потребностей и мотивов в деятельности человека. Цель: добиться повышения эффективности деятельности организации за счет улучшения качества ее человеческих ресурсов. Отсюда еще одно название этой школы – *теория человеческих ресурсов*. Мотивы – это главный показатель отношения человека к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Наличие положительной мотивации – главный фактор успешного выполнения работы. Дуглас Мак-Грегор доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации.

Выводы: менеджмент должен разработать мотивационное управление, а не только командное, чтобы обеспечить добровольное и активное подключение работников к решению задач в организациях.

2.4. Системная школа

Питер Друкер продолжил линию А. Файоля по созданию целостной концепции управления и определению роли профессионального менеджера в организации. По его мнению, эта роль исключительна и управленческая элита является основой предпринимательства и современного общества. Он первый выдвинул идеи, явившиеся впоследствии фундаментом положения по социальному партнерству. Одна из

его теоретических концепций определяла логику управления, когда во главу угла всей деятельности организации ставятся ее цели. Только лишь после их разработки можно определять функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. Деятельность организации должна быть подчинена ее целям.

2.5. Ситуативная школа

Ситуативный подход к менеджменту, не исключая прежние, открыл новый подход к управлению организацией. Он составляет одну из основ активно разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления, среди основоположников которой – крупный американский специалист в области менеджмента – Игорь Ансофф. Суть подхода состоит в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому основная задача состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем, с учетом достоинств этих методов, недостатков и реальных возможностей применения.

Джон Коттер и Джон Габарро в 80-х гг. провели исследование работы высших руководителей, выявив различные их характеристики, изменяющиеся во времени.

Реализация этого подхода на практике требует от менеджмента глубоких знаний, умения не теряться в быстро меняющейся обстановке и ориентироваться в различных сферах деятельности предприятия, творческого подхода к делу, способности не только решать задачи самому, но и организовывать коллективную работу подчиненных.

Теренс Дил и Алан Кеннеди создали **концепцию корпоративной культуры** как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие.

Том Петерс обосновал необходимость отношения к персоналу организации как важному ресурсу развития бизнеса.

Таким образом, на протяжении всей истории развития управленческой науки можно выделить обозначение к настоящему времени двух основных тенденций: усиление роли человеческого фактора в производственной деятельности (люди как основной ресурс организации) и рассмотрение предприятия как все более открытой системы (ситуация во внешней среде, роль экологии, учет национальных культурных традиций и менталитета каждого народа).

Вопросы к теме для самопроверки

1. Назовите особенности ведения бизнеса на современном этапе.
2. В чем отличите человеческих ресурсов от других видов ресурсов?
3. Почему человеческие ресурсы могут лежать в основе конкурентоспособности организации?
4. Каковы характерные особенности управления персоналом на современном этапе?
5. С какими науками тесно связана наука «управление персоналом»?
6. Какие факторы воздействуют на персонал организации?
7. Каковы цели и задачи управления персоналом на современном этапе?
8. Назовите пять менеджерских революций.
9. Что про управление людьми говорил Николло Макиавелли?
10. Какие школы менеджмента Вы знаете?

Глава 2. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ И БЕЛАРУСИ

2.1. История практической деятельности в области управления человеческими ресурсами.

2.2. Управление персоналом в России: организационно-техническое и социальное направления.

2.3. Разработка концепции управления персоналом в Беларуси.

2.1. История практической деятельности в области управления человеческими ресурсами

Историю развития управления персоналом можно проследить начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителей.

Промышленная революция привела к повышению интенсивности труда работников, их отдалению от собственников и работодателей, обострению социальных конфликтов, усилению рабочего движения во главе с профсоюзами. В этой ситуации руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом, часть функций в 1910–1920 гг. стала передаваться отдельным работникам или в отдельные специализированные подразделения (в первую очередь по найму, учету использования рабочего времени).

По мнению У. Френча, «1912 год считается примерным временем появления современного отдела кадров». Но на отдельных предприятиях отдел кадров был создан значительно раньше. Г. Круден и А. Шерман пишут: «Хотя отдел кадров существовал раньше в форме отдела найма или отдела благосостояния, 1912 год считается приближительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном смысле слова. В 1915 г. школой Тиск в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г. по крайней мере 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами».

Отделы кадров в нашей стране стали появляться в 30-х гг. после полной ликвидации безработицы путем реорганизации бирж труда в управления кадрами. На последние были возложены функции

по снабжению народного хозяйства рабочей силой и контроль за ней, а также планирование подготовки рабочих кадров.

В начале XX в. происходит распространение развития массового производства. На предприятиях осуществлялись меры по рациональному использованию труда, анализу приемов и методов работы с установлением их оптимального сочетания, тщательному контролю издержек производства, применению систем оплаты, ориентированных на лучших по выработке исполнителей.

В 30-е гг., во время экономического кризиса, активизировалось профсоюзное движение, возросло вмешательство государства в деятельность корпораций, предпринимаются активные действия в области трудовых отношений. Профсоюзное движение стало одной из сил, определяющих взаимоотношения работников и нанимателей. Широкомасштабные и болезненные для владельцев предприятий акции со стороны профсоюзов привели к тому, что заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в распространенную практику во всех промышленно развитых странах. Это потребовало создания специальных должностей администраторов.

Работа отдела кадров была переориентирована на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области работы с кадрами на предприятии. В 30–40-х гг. активно принимались законы, существенно корректирующие практику управления кадрами, которые оговаривали минимальный уровень оплаты труда, оплату сверхурочных часов, условия техники безопасности и оценки труда в ряде отраслей промышленности. Принятые в 30-е гг. законодательные акты осуждали отказ работодателей от заключения коллективных договоров, а также дискриминацию членов профсоюзов. У компаний появилась потребность в специалистах – экспертах в области трудового законодательства, начали создаваться специальные отделы для решения вопросов контроля за соблюдением трудового законодательства и взаимодействия с государственными органами.

В годы второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) была поставлена серьезная задача – в краткие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников вместо призванных в армию. С тех пор вопросы отбора и подготовки кадров стали одной из важнейших функций отделов по управлению человеческими ресурсами.

В 50–60-е гг. быстрыми темпами развивались новые отрасли, предопределяющие научно-технический прогресс: электротехниче-

ская, радиотехническая, химическая, аэрокосмическая, атомная. На предприятиях внедрялись новые технологические процессы, средства механизации и автоматизации. Изменения в трудовые процессы несло распространение электронно-вычислительной техники. Все больше появлялось грамотных работников с иным отношением к участию в труде, к условиям и организации трудового процесса.

Однако руководители большинства крупных корпораций в эти годы исходили в основном из незыблемости сложившейся системы технократического управления, при необходимости осуществляя лишь отдельные ее модификации. Основные усилия менеджмента в области управления человеческими ресурсами в тот период были сосредоточены вокруг юридического обеспечения системы трудовых отношений в корпорациях, разработки многочисленных внутрифирменных стандартов и нормативов, регламентирующих организацию и оплату труда.

В результате «революции менеджмента» в 50–60-х гг. было возвращено движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом в том числе, изменены формы кооперации труда, системы материального стимулирования, организации рабочего времени, подходов к «участию в управлении» корпорациями.

К 50-м гг. также относятся «прорывы» применения коллективных форм организации труда. Именно тогда в рабочих бригадах английской добывающей промышленности и в «группах бездефектного производства» (с коллективной ответственностью за снижение брака) в американской обрабатывающей промышленности возникли прообразы будущих автономных бригад, «кружков качества». Поиски менеджмента затронули важные составляющие системы материального стимулирования. Соответствующие нововведения предполагали отход от дифференцированных тарифных сеток, усиление зависимости размеров вознаграждения от конечных результатов работы сотрудника и деятельности компании в целом.

В конце 60-х гг. были предприняты попытки перешагнуть жесткие рамки традиционной организации рабочего времени, так как типовые режимы труда стали терять свою эффективность в ряде отраслей производства и сферы услуг, мешать деятельности отдельных категорий персонала. Менеджмент занялся перестройкой регламентированных режимов работы, а также искал возможности внедрения новых форм организации труда, предполагавших значительную самостоятельность исполнителя в установлении временных границ своей трудовой деятельности.

Все более заметны стали экономические преимущества использования организаторского, творческого и интеллектуального потенциала рабочих и служащих, что стимулировало поиски менеджмента в данном направлении. Участие персонала в управлении организацией, как правило, рассматривалось с точки зрения его практических организационных форм. В США и Японии вопросы труда и производства согласовывались администрацией и персоналом через развитую систему коллективных договоров. Во многих западноевропейских странах были созданы советы предприятий: в ФРГ действовали «производственные советы» (на предприятиях с числом занятых от 4 человек) и «советы доверенных лиц предприятия», избираемые от профсоюзов; во Франции – «советы предприятий» (в организациях с числом занятых более 50 человек); в Италии – «внутренние фабрично-заводские комиссии»; в Бельгии – «советы предприятий» (в организациях с числом работников более 100 человек); в Швеции – «производственные комитеты» (на предприятиях с более чем 50 работниками); в Великобритании – «комитеты совместных консультаций» и «фабрично-заводские комитеты», объединяющие цеховых старост.

В 60–70 гг. американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами: индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить люди, осознавшие важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса.

В этот период основным является признание человека главной производительной силой общества. Этот тезис воплотился в практическом усилении внимания менеджмента к активизации человеческого фактора, к использованию физического, психического и эмоционального потенциала работников, их исполнительских, творческих и организаторских способностей.

Это повысило роль и статус отделов кадров, которые превратились в «отделы человеческих ресурсов». Управление персоналом превратилось в такую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологией, руководители этой функции стали полноправными членами высшего руководства.

В 80-е гг. неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать масштабы своих операций и увольнять работников. Одной из самых значимых функций отделов кадров стала способность управлять увольнениями (трудоустройство, переобучение

высвобождающихся работников, поддержание положительного психологического климата в коллективе после увольнений части работников и т. д.).

Анализ международного опыта управления выявляет регрессивные процессы, связанные, например, с массовым сокращением персонала. Считается, что такая «оптимизация штатов» позволяет быстро и просто уменьшить производственные издержки, повысить конкурентоспособность и увеличить прибыль. Специальные исследования показывают, что сокращением персонала фирмы рассчитывают компенсировать увеличение продолжительности рабочего дня при одновременном росте интенсивности труда. При этом 2/3 компаний, осуществивших такие мероприятия, не добились роста производительности труда, но столкнулись с фактами снижения творческого настроения и уровня лояльности по отношению к фирме.

Планирование человеческих ресурсов часто стало проводиться по формуле «3/4» (организация нанимает только 75% от требуемого числа работников, чтобы быть готовой к ухудшению конъюнктуры).

В 90-е гг. на управление человеческими ресурсами стали оказывать влияние тенденция глобализации экономики и ужесточение конкуренции. Компании стали международными, что сказалось на требованиях к персоналу, на реализации функций по управлению персоналом (системы найма расширились до мирового уровня, распространение получили сетевые формы организации бизнеса, командные формы работы). Стали актуальными поиски путей создания и поддержания такой организационной культуры, которая бы удерживала предприятие на конкурентоспособном уровне за счет развития творческого потенциала сотрудников, которым не всегда требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи. Попытки взять под контроль постоянно растущие издержки на рабочую силу привели к постоянному росту доли временных сотрудников. Во многих компаниях невозможно получить постоянный контракт, не пройдя через временный.

Одним из самых быстрорастущих сегментов бизнеса в промышленно развитых странах стал рынок лизинговых агентств. В первую очередь это или низкооплачиваемые работы, или узкоспециализированные. На повестку дня выходит решение целого ряда вопросов, связанных: с интеграцией в организацию временных работников; поддержанием их статуса, престижности их работы; созданием условий для карьерного роста; формированием барьеров между постоянными и временными сотрудниками, особенно если они заняты в общих проектах.

Расширилась сфера аутсорсинга (передачи части функций от организации внешним подрядчикам). Нередко передается временному подрядчику и сама функция по управлению кадрами (найм, увольнение, выплата заработной платы, повышение квалификации).

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала.

2.2. Управление персоналом в России: организационно-техническое и социальное направления

Уровень организации производства в России в начале XX в. был значительно ниже, чем на Западе. Преобладал ручной неквалифицированный труд, что означало огромную долю дешевой рабочей силы, низкую заработную плату, неограниченный рабочий день, пренебрежение элементарными требованиями техники безопасности, отсутствие наследственной рабочей аристократии, рабочих династий и устойчивого кадрового ядра рабочего класса.

Российские специалисты первые шаги в области научного менеджмента сделали задолго до Ф. Тейлора. Так, в 1860–1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять американские промышленники. Практическую реализацию учения о трудовых действиях осуществлял в начале XX в. Велавенцев, который, согласно оценкам А. Гастева, «по методической стройности оставляет позади работы Джилбретта».

С 1908 г. издается журнал «Административно-техническая библиотека», в котором публиковались переводы зарубежных изданий в области научного менеджмента, отчеты о достижениях техники. А в ряде высших учебных заведений началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911–1912 гг. в Петербургском техническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

После Октябрьской революции отношение к управленческим наукам было вплотную связано с политической ситуацией. Тектология А. Богданова В. Ленин оценил критически – в результате была потеряна общесоциологическая теория управления. Управленческий принцип подбора кадров «Железный Феликс» – Ф. Дзержинский – оценил следующим образом: если стоит выбор между тем, кого повысить по должности – «наш, но не очень способный и не совсем наш, но способный» – надо выбрать «нашего». В. И. Ленин до прихода к власти называл систему Ф. Тейлора «потогонной» и подчеркивал, что научное управление приводит к порабощению человека машиной, но в 1921 г. выделил миллионы рублей золотом на организацию Центрального института труда, поставив судьбу страны в зависимость от системы управления. В то время все дискуссии разворачивались вокруг «за» или «против» тейлоризма. Одни считали его приемлемым почти без оговорок, а другие почти целиком отвергали идеи Тейлора. Многие считали возможным достижение высокой производительности труда без его интенсификации.

В 20–30-е гг., до 1937 г., были разработаны основы социологии эффективного управления, созданы около 10 научно-исследовательских институтов, занимающихся научной организацией труда и вопросами теории управления. В стране проходили широкие дискуссии о возможности использования при социализме тейлоризма, о методах мотивации работников, об единоначалии и коллегиальности. В это время четко обозначились две основные группы концепций управления – организационно-техническая и социальная.

До 1923 г. научное знание и практика научной организации труда находились в зачаточном состоянии. 20-е гг. – это самый интересный и плодотворный период, когда отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Наивность, отсутствие преемственности с наследием старой российской культуры, ориентация на классовый принцип и пролеткультовскую идеологию, лозунговость – вот слабые места этих исследований. А также чрезмерное увлечение механистическими, физиологическими и биологическим аналогиями.

Однако те, кто смог подняться над массовыми стереотипами и классовой позицией, внесли серьезный вклад в науку управления. Теория «длинных волн» Н. Кондратьева лежит в основе многих западных концепций экономики. А. Богданов считается основоположником общей теории организации и во многом предвосхитил разработанную

впоследствии Т. Питерсом и Р. Уотерменом теорию «организационного изменения». А. Гастев разработал основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики, праксеологии.

Гастев Александр Капитонович (1882–1938) – крупный организатор научной и практической деятельности по кадровой работе, трагически погибший в годы сталинских репрессий, был многие годы, с 1921 г., директором Центрального института труда. Поэт, секретарь ЦК Всероссийского союза металлистов. Он считал, что всю работу в области научной организации труда и управления нужно начинать с отдельного человека. Методологической основой такого подхода стала разработанная им и его коллегами концепция трудовых установок, содержащая основы кибернетики, инженерной психологии и эргономики. По методикам ЦИТа было подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, около 20 тыс. консультантов по управлению и НОТ.

Концепция «трудовых установок» содержала следующие положения: теорию трудовых движений в производственном процессе (автоматизация низших форм движения за счет поддержания заданного ритма); обоснование поддержания исполнительской культуры (никакой начальник не может быть начальником, пока он не будет уметь быть подчиненным); методику рационального производственного обучения; методику составления хронокарт и т. д.

С помощью содержащихся в них практических положений и выводов можно было задавать определенные стандарты по выполнению производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать личную инициативу.

А. К. Гастев и его ученики, в отличие от западных специалистов, полагали, что внедрение научной организации труда и управления необходимо не только в технически оснащенном производстве, но и «в любом сарае». А. К. Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и организации рабочего места, но и пытался активизировать работника, развить в нем потребность к самосовершенствованию, привить каждому «организационно-трудовую бациллу». Этому должна была способствовать и разработанная им методика быстрого обучения высококвалифицированных работников, позволяющая сократить сроки последнего в 6 раз – с 3–4 лет до 4–6 месяцев.

Им была разработана концепция «узкой базы», суть которой можно было выразить словами: «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка».

А. А. Богданов (1873–1928) получил медицинское образование, был естествоиспытателем, экономистом, философом, основоположником научной фантастики. Первый описал космический корабль с автоматизированной системой управления и ракетным двигателем. Этим его описанием заинтересовался К. Циолковский. Организовал и возглавил знаменитый Пролеткульт, а в конце жизни – первый в мире Институт переливания крови. Разносторонность увлечений позволила ему заметить, что все виды управления: в природе, технике и обществе – имеют сходные черты. Вся жизнь пронизана организационным принципом. Повседневная жизнь, речь, общение, трудовая деятельность выстроены определенным образом, у них есть своя логика и последовательность.

На основании этого А. А. Богданов разработал науку *тектологию* – науку о всеобщей организации. Объектом тектологии в технической сфере является организация вещей, в экономической – организация людей, в политической – организация идей. Техническая организация, по мнению А. Богданова, определяющая. *Дезорганизация* – частный случай организации, в которой личная воля каждого превалирует над волей процесса. Взгляды ученого содержали ценные для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования идеи, в частности положения о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, «биорегуляторах», аналогичных современным «обратным связям». Описал закон *наименьших*, который гласит: «Прочность всей хозяйственной цепочки определяется прочностью наиболее слабого ее звена». Писал фантастику, впервые описал в своих романах двигатель ракеты.

О. А. Ерманский (1866–1941) в своих работах сформировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением определенных социально-экономических условий и, прежде всего, крупного машинного производства. Главный принцип, который он пропагандировал – «*принцип физиологического оптимизма*», который давал критерий рационального выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало отношение расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта. Человек оценивался по количеству усилий, которые он затратил на выполнение работы. Это отслеживалось по количеству выдыхаемой углекислоты. Изучая данные о соотношении числа руководителей и исполнителей, которое стремительно уменьшалось (середина 19 в. – 1:1000; начало 20 в. – 1:12; 20-е гг. – 1:5; идеал Ф. Тейлора – 1:3). О. Ерманский сделал вывод, что в недалеком будущем оно составит 1:0,

т. е. все станут руководителями, а вместо людей будут работать автоматы. Произойдет ликвидация живого труда.

А. Ф. Журавский – преподаватель Горной Академии, специалист в области организации труда (организация, нормирование и стимулирование труда), разработал систему профотбора и тесты. Критиковал систему Тейлора в частности за то, что у него оплачивались не квалификация или сложность труда, а умение работать правильно. Он предлагал использовать сдельную оплату при разработанном нормировании. Причем норма должна устанавливаться не по плохому работнику, а по выработке хорошего рабочего. Такая норма стимулирует работника к повышению производительности. Интенсивность труда зависит от квалификации, возраста, пола, наличия навыков и т. д. Один из способов повышения интенсивности – работа на нескольких станках, а не на одном.

Е. Ф. Розмирович (1886–1953). Исходным пунктом ее «производственной трактовки» управленческих процессов были общие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда. Она разделяла на предприятии систему планирования, учета, ведения делопроизводства, организации и т. д. И управление – это процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий, являющихся разновидностями производственного. Управление можно рационализировать, механизировать, автоматизировать теми же методами, что и производственный процесс. По ее мнению, определенный уровень механизации делает излишним руководство людьми, заменяя его управлением вещами, поэтому нужда в изучении социальных аспектов управления, как и самой науки управления, со временем отпадет. Главное внимание направляется на выработку наиболее целесообразных приемов планирования, учета, организации, ведения делопроизводства и т. д.

П. В. Керженцев (1881–1940) является представителем социально-психологического направления науки управления. Разработал теорию «социальной деятельности», выделив в НОТ три объекта: труд, производство и управление. Управление – самая важная часть процесса, невозможная без поддержки широких масс трудящихся, которые должны не только точно исполнять директивы, полученные сверху, но и проявлять широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. Развитие инициативы приводит к тому, что «вместо прежних приказаний сверху создается особый вид

руководства-подчинения, который выражается в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией». Поскольку руководитель комплектуется всегда штат по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми или, наоборот, посредственностями, правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а «каждого подчиненного поместить на подходящее место», становится важнейшей задачей.

Н. А. Витке – другой сторонник социального подхода к управлению, разработал социально-трудовую концепцию управления производством, разграничивая управление вещами и людьми и считая основным последнее. Инженерный подход к управлению людьми. Главной задачей управления, как единого целостного процесса, является целесообразная организация людей, как участников единой трудовой кооперации, т. е. административная функция. Причем значение этой функции возрастает с ростом уровня управления и с развитием уровня производства. Ведущей ролью руководителей как организаторов производства является служение примером другим. В производственных коллективах большое значение Н. А. Витке придавал благоприятному социально-психологическому климату. Впервые им была высказана мысль о возрастающей роли человеческого фактора. Научная организация производственного процесса и научная организация управления – из этих разделов должна состоять новая научная дисциплина. Второй раздел – взаимодействие человека с человеком в трудовом процессе (социальная инженерия).

Таким образом, научный подход к управлению персоналом в Советском Союзе формировался, начиная с 20-х гг. Научная организация труда, в рамках которой разрабатывались вопросы управления персоналом, основывалась не только на зарубежном опыте, но и на отечественных разработках, проводимых на основе анализа сущности и конкретных проявлений таких функций по управлению персоналом, как профотбор, профориентация, расстановка кадров, рациональная организация труда и т. д.

2.3. Разработка концепции управления персоналом в Беларуси

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях теории человеческих отношений. Предусматривает уважение личности работника, доброжелательность, поощрение

достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость от нее личного дохода. Для нее характерны четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты, социальные гарантии, отражение высокого уровня демократии в обществе.

Японская философия основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладают теории человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом в настоящей период весьма различается на предприятиях и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, величины организации. Крупные организации, акционерные общества, созданные на базе государственных, сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышения уровня жизни работников, социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Концепции управления персоналом в нашей стране еще только формируются. Рассмотрим, есть ли отличия в понятиях «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» и какие. «Управление кадрами» определяет подход к людям как к «винтикам» системы, тот подход, который превалировал у нас в командно-административной системе. Соответственно, отделы кадров при такой позиции занимаются оформлением документов, приемом и увольнением, повышением квалификации.

Переход к концепции «управление персоналом» предопределяет другое отношение к людям, нацеленное на индивида. Персонал организации приобретает большую ценность и, соответственно, большее значение отводится отделу кадров или уже службе управления персоналом. Начальник отдела СУП – заместитель директора. Диапазон функций СУП значительно расширяется – это участие в стратегическом планировании бизнеса, обучение и развитие, планирование

карьеру сотрудников, социальные льготы и услуги, исследование труда с оценкой труда и стимулированием, трудовые отношения, формирование корпоративной культуры, подбор, расстановка и адаптация персонала, конфликты и т. д. Все технологии управления персоналом сосредотачиваются в этой службе.

С середины 80-х гг. (в мичиганской школе, Гарвардской школе, а еще раньше идея была заложена Макгрегором) и до текущего момента в промышленно развитых странах все шире разрабатывают концепцию «управления человеческими ресурсами». В настоящее время эта концепция – не просто теория, она становится практикой многих компаний. Некоторые теоретики считают, что управление человеческими ресурсами (УЧР) – это дальнейшее развитие системы управления персоналом, другие – что она составляет часть концепции управления персоналом.

Достоинство этой концепции, по мнению западных ученых (Гест (1989), Торрингтон (1989)), состоит в том, что она «подчеркивает отношение к людям как к ключевым ресурсам, управление которыми эта модель в основном возлагает на менеджеров высшего звена, непосредственно занимающихся стратегическим планированием бизнеса». Люди воспринимаются как потенциальные активы, а не переменные затраты. Не издержки, а инвестиции в самый важный ресурс.

Политика УЧР: 1) должна согласовываться со стратегическим планированием бизнеса и служить укреплению соответствующим целям бизнеса организационной культуры; 2) основана на высокой степени приверженности персонала. Это достигается путем постановки согласованных целей и выражается в степени идентификации работников с компанией; 3) связана с высоким качеством труда работников, продукции, услуг, управления персоналом; 4) позволяет придать организации гибкость и способность к управлению инновациями.

Рассмотрим, что характерно для нашего менталитета. Первая особенность – в системе мотивации длительное время у нас использовалась практика «кнута и пряника», которая повсеместно применяется и сегодня.

Вторая особенность – стандартизация, в первую очередь в связи с нормативно-правовыми актами принципов оплаты труда.

Третья особенность – уравнительность в системах оплаты труда при стимулировании в равном объеме лучшего и худшего исполнения работы, так как размер должностного оклада управленческого звена одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада, так же как и премирование, что искажает сущность процесса стимулирования.

Четвертая особенность – ошибка в системе мотивации – когда трудовой вклад оценивается необъективно, формально, что ведет к равнодушию и незаинтересованности в результатах труда. Половина опрошенных работников на предприятиях показывают, что критерии оценки лишь частично учитывают результаты труда, а некоторые говорят, что вообще не учитывают.

Социальное стимулирование также распределяется без учета результатов труда. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал трудовую дисциплину, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

На основании рассмотренного постараемся сформулировать, что может быть положено в основу концепции управления персоналом в «новой» экономики.

1. Топ-менеджеры организаций, которые планируют развиваться и быть успешными на современном конкурентном рынке, должны перестать декларировать, что люди – основная ценность организации. Надо учиться работать, исходя из основного принципа: он управляет не просто персоналом – он управляет **человеческим капиталом**.

2. Инновационная и предпринимательская активность может проявиться при **солидарном, командном стиле управления**. Только при вовлечении всех сотрудников в процесс принятия решений и управления организацией можно добиться повышения эффективности деятельности организации в частности и национальной экономики.

3. **Организация должна быть построена как самообучающаяся система**, это возможно, если у топ-менеджера есть ясное понимание того, что успех деятельности организации зависит от каждого человека. Развитие организации основано на развитии сотрудников, что возможно при расширении значимости и диверсификации систем мотивации.

4. Необходимы **формирование корпоративной культуры**, нацеленной на воспитание чувства ответственности, как за свое благополучие, так и за развитие организации, использование новых форм социальной поддержки, развивающих ответственность, когда работник имеет возможность выбирать из определенного компанией списка нужные ему социальные гарантии в пределах лимита, установленного для той категории, к которой он относится; декларирование ценностей компании (этический кодекс, справочник и т. д.). Руководители любого уровня должны иметь документ, описывающий правила и принципы, которые лежат в основе взаимодействия с персоналом и придерживаются его; а также публично демонстрировать уважение к сотрудникам, согласие и единство в достижении целей организации.

5. В основе функционирования организации лежат **мотивационные отношения**, определяющие поведение как субъектов, так и объектов управления. Мотивационные отношения включают постоянный мониторинг мнения персонала и актуализацию состава льгот и гарантий: введение новых элементов и отказ от устаревших.

6. **Организация коммуникационных потоков**, когда информирование является постоянно присущим организации процессом, предполагает открытость для персонала информации о деятельности организации, о целях и способах их достижения, знание принципов и правил, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, делает работу более предсказуемой и дает уверенность персоналу в завтрашнем дне.

7. Целесообразно **использование индивидуального подхода**. Каждая компания должна четко понимать, какие сотрудники ей нужны – не только по профессиональным навыкам, но и по качествам личности в соответствии со спецификой компании, и отбирать, мотивировать и развивать их дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей работников и задач бизнеса. Выделяются значимые группы персонала, которые наиболее необходимы компании для решения текущих задач, и им назначается повышенный размер лимита соцпакета.

8. **Совместная партнерская деятельность сотрудников отдела персонала и линейного менеджмента** определяет единообразие принципов управления персоналом во всех подразделениях организации.

9. В оценке персонала упор должен быть сделан на **результативности**, эффективности работы сотрудника. Оценивается не сам человек и его личностные качества, а его трудовой вклад в достижение поставленных корпоративных задач, возможность совершенствования работы.

10. Требуется, в первую очередь, реализация принципа, по которому работники должны явным образом получать **свою долю от увеличения производительности труда организации в целом**.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Какой год можно считать годом появления первого отдела кадров?

2. Какие этапы Вы можете назвать в истории практической деятельности по управлению персоналом?

3. Каких ученых дореволюционного времени и советской эпохи Вы знаете?

Глава 3. ПРАВОВОЕ И НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. Информация о персонале. Три уровня кадровой информации. Кадровые программы.
- 3.2. Правовая информация. Акты централизованного регулирования.
- 3.3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы, создаваемые в организации.

3.1. Информация о персонале.

Три уровня кадровой информации. Кадровые программы

Деятельность служб управления персоналом основана на информации. Выделяют три уровня кадровой информации: стратегический (директор по кадрам); тактический (руководители службы персонала); оперативный (сотрудники службы персонала) (табл. 1).

Таблица 1

Информационное обеспечение направлений кадровой деятельности

Направления	Уровень информационного обеспечения		
	оперативный	тактический	стратегический
Прием на работу	Кто подал заявление на вакансию? Кто из работающих может занять это место?	Какой тип людей, с какими умениями и способностями требуется?	Следует ли расширить штат? Как обеспечить организацию специалистами на длительный период?
Оценка кадров	Кто будет оцениваться? Чей рейтинг в работе понизился с прошлого раза?	Насколько эффективно работают подразделения и распределение работ между ними?	Насколько хорошо управление кадрами по сравнению с другими организациями?
Учеба и развитие персонала	Какие курсы прошел работник? Кто должен пройти курсы?	Сколько и какие курсы необходимо провести в следующем году? Насколько эффективны различные виды учебы?	Каким должен быть уровень инвестиций в учебу? Будет ли программа развития снабжать персоналом достаточно высокого уровня в будущем?
Мотивация персонала	Какова динамика зарплаты работников? Кто должен получить надбавку?	Какими должны быть надбавки в соответствии с рейтингом и бюджетом организации?	Насколько эффективна политика мотивации с точки зрения стратегии организации?

Информация о персонале содержит: аналитическую часть (денежные выплаты, время работы, др. статистика и т. д.); документальную (приказы, трудовые контракты, личные карточки, справки, личные дела, другая статистика, отчеты и т. д.); информацию для сотрудников (конференции, собрания, беседы, распоряжения дня, указания, описания рабочих мест, газеты, отчеты, объявления и т. д.).

Существует три следующих уровня компьютеризации кадровой службы.

1. Автоматизация оплаты труда и учета персонала.

2. Изучение фактического состояния кадровых ресурсов и их развития (имеют 99% компаний с количеством работников свыше 10 тыс. человек).

3. Планирование и прогнозирование развития кадров.

При качественной разработке кадровых программ исключаются до 40% кадровых документов.

Кадровые службы собирают различные данные о состоянии персонала организации (рис. 3) и проводят их детальный анализ. Такие данные получили название «статистика человеческих ресурсов», в которой содержится следующая информация: издержки на рабочую силу, производительность, профессиональное обучение, динамика рабочей силы, аттестация сотрудников, резерв на продвижение кадров и др.

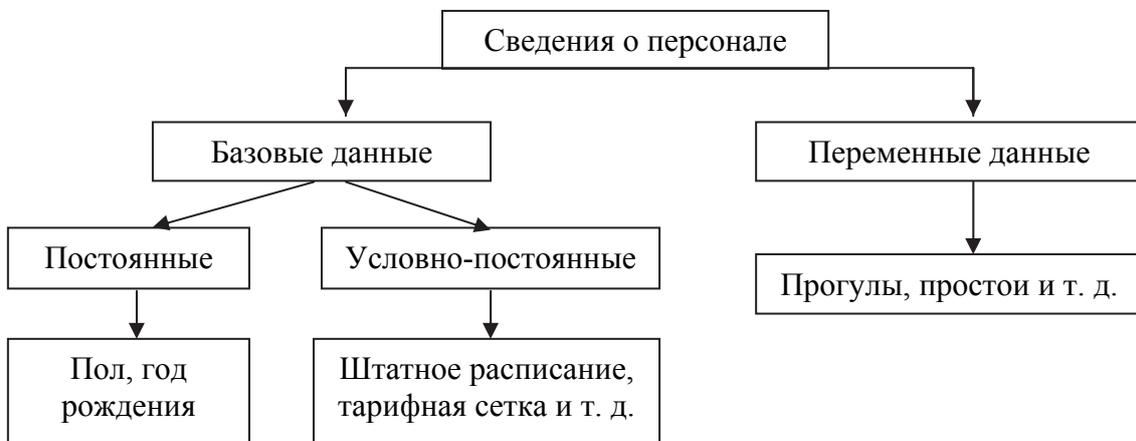


Рис. 3. Информация о персонале

Каждая организация использует собственные показатели, отображающие специфику ее деятельности и традиции. Вместе с тем, в СУП внедрены некоторые унифицированные виды документации:

1) плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности);

- 2) первичная, учетная (учет труда и заработной платы);
- 3) отчетно-статистическая (численность сотрудников, баланс рабочего времени, средняя заработная плата, производительность труда);
- 4) социальное обеспечение (пенсии, пособия, льготы, социальное страхование);
- 5) организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, правила).

К кадровой информации предъявляются следующие требования:

- единство информационной базы для всех кадровых задач;
- однократный ввод информации в компьютер и возможность ее многократного использования;
- рационализация системы документации и документооборота;
- унификация наименований информационных блоков;
- обеспечение возможности непрерывной обработки информации в системе;
- оперативная коррекция первичной информации с учетом реальных изменений;
- полнота данных, необходимых для задач управления;
- скорость и удобство доступа;
- возможность изменения и совершенствования информационной базы при изменении задач;
- наглядность (используются таблицы, графики и цветное оформление материала);
- однозначность (не допускается двоякое толкование);
- сопоставимость (сопоставимые единицы);
- преемственность (сведения о кадрах за разные периоды должны иметь одну методику подсчета и одинаковую форму представления).

Кадровые службы в обязательном порядке заводят на сотрудников личные дела. В соответствии с классификацией составляются проекты приказов (о приеме на работу и увольнении, о переводе и перемещениях, о награждениях, план (отчет) подготовки повышения квалификации персонала, справка о состоянии трудовой дисциплины, данные о текучести кадров, графиков отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, планка численности работников с указанием подразделений и категорий, штатное расписание, табель учета рабочего времени, трудовые договоры и контракты, графики аттестации сотрудников, направления для трудоустройства).

Существует несколько информационных систем. Одна из них – информационная система «*Кадры*», которая охватывает набор основных функций в управлении персоналом. «Кадры» предусматривают автоматизацию в следующей деятельности: ведение штатного расписания организации; личные карточки сотрудников; подготовка и исполнение приказов; учет состава и распределения кадров (статистическая отчетность); выдача справочной информации и отчетов на различные уровни управления персоналом; анализ социального развития и системный сервис.

3.2. Правовая информация. Акты централизованного регулирования

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Преобладающее место занимают акты централизованного государственного регулирования. Основными источниками правовой системы Республики Беларусь являются нормативные правовые акты.

В систему источников трудового права входят:

- международные правовые акты по труду, ратифицированные Республикой Беларусь;
- Конституция Республики Беларусь, законы, декреты, указы, Постановления Совета Министров, решения, соглашения и т. д.;
- на территории Республики Беларусь временно применяются нормативные правовые акты бывшего СССР, если они не противоречат Конституции и другим нормативным актам Республики Беларусь и если эти отношения еще не регулируются нормами белорусского законодательства;
- в состав системы нормативных правовых актов о труде входят и локальные (местные) нормативные правовые акты, при помощи которых осуществляется регулирование трудовых отношений непосредственно у нанимателя с учетом особенностей его производственной деятельности. В создании локальных нормативных актов участвуют представители работников (профсоюзы);

– нормативные правовые акты, содержащие «специальные нормы», рассчитанные на правовое регулирование трудовых отношений отдельных категорий и групп работников.

Основными субъектами международно-правового регулирования труда являются Организация Объединенных Наций и Международная организация труда (МОТ), которая является специализированным учреждением ООН. МОТ образована в 1919 г. и объединяет 175 государств. Республика Беларусь входит в нее с 1954 г. МОТ осуществляет свою деятельность через Международную конфедерацию труда (высший орган) и Административный совет (исполнительный орган и Международное бюро труда (постоянный секретариат МОТ). Акты ООН и МОТ – декларации, пакты, конвенции ООН, закрепляющие некоторые принципы правового регулирования труда и основные трудовые права.

Важнейшими актами международного права являются Всеобщая декларация прав человека, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г., Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966 г.), Международный пакт о гражданских и политических правах. Эти документы закрепляют право на труд, на благоприятные и справедливые условия труда, на справедливое и равное вознаграждение за равный труд, на социальное обеспечение, на запрещение принудительного труда, провозглашается право на свободу ассоциаций и др.

Нормативные акты МОТ делят на следующие группы:

– по осуществлению защиты прав и свобод человека в области труда;

– по обеспечению занятости, защите от безработицы;

– по регулированию условий труда;

– по ТБ и производственной санитарии;

– по регулированию труда работников, нуждающихся в повышенной правовой защите;

– по регулированию труда отдельных категорий работников;

– по регулированию сотрудничества организаций работников и нанимателей.

Основополагающим источником права в целом в стране является Конституция Республики Беларусь. В Конституции закреплены право на труд и отдых, на охрану здоровья, на материальное обеспечение в старости, право на вознаграждение за выполненную работу в соответствии с ее количеством, качеством и общественным значением, но не ниже установленного государством минимального размера.

В Гражданском кодексе Республики Беларусь регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности. В Трудовом кодексе Республики Беларусь изложены основные начала трудового законодательства, целью которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности. Трудовой Кодекс подписан Президентом Республики Беларусь 26 июля 1999 г. Он состоит из 6 разделов, объединяющих 39 глав, насчитывающих 468 статей.

Отдельные виды правоотношений в области труда регулируются иными законами («О занятости населения Республики Беларусь», «О профессиональных союзах», «О порядке разрешения трудовых споров (конфликтов)»; «О социальном партнерстве»).

Источником трудового права являются нормативные правовые акты Президента – Декреты, имеющие силу закона, Указы.

Следующими по юридической силе являются Постановления Совета Министров Республики Беларусь.

Большое значение в регулировании трудовых отношений имеют нормативные акты Министерства труда и социальной защиты (постановления, разъяснения). Определенное место отведено ведомственным актам, издаваемым министерствами, комитетами, ведомствами.

Советы депутатов в пределах своей компетенции принимают нормативные правовые акты в форме решений, действующих на территории своей юрисдикции.

Локальные нормативные правовые акты – это соглашения, коллективные договоры и т. д.

Профсоюзы заключают соглашения с государственными органами управления на республиканском, отраслевом и местном уровнях. На республиканском уровне это генеральное соглашение.

Коллективные договоры заключаются между нанимателем и представителями работников организации. Положения, принимаемые на уровне предприятия, также относятся к локальным нормативным актам.

Общие нормы трудового права распространяются на всех работников, а специальные – на отдельные категории работников (женщин, молодежи, лиц, работающих в тяжелых и вредных условиях труда, временных и сезонных работников и т. д.). В ряде случаев

дифференциация связана с необходимостью усиления требований к выполнению трудовых обязанностей (работники транспорта, авиации), с установлением более высокой ответственности за правонарушения в сфере труда (руководители организаций и их заместители, работники, обслуживающие материальные ценности, выполняющие воспитательные функции).

3.3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы, создаваемые в организации

Нормативно-методическое обеспечение СУП – совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении конкретных задач. Они утверждаются в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организаций.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Процесс нормативно-методического обеспечения состоит в организации разработки, применения методических документов и ведения нормативного документооборота (табл. 2).

Таблица 2

Нормативно-методическое обеспечение СУП

Нормативно-методические документы	Содержание документов	Примеры документов
1. Нормативно-справочные	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации, и планирование труда в сфере материального производства и управления	Первичные операционные нормы времени, производные нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке

Нормативно-методические документы	Содержание документов	Примеры документов
2. Документы организационно-распорядительного, организационного, организационно-методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников СУП. Содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	Законодательные акты по вопросам труда и их кадров, указы Президента Республики Беларусь, постановления и распоряжения Правительства по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т. д. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) Министерства труда; приказы, методические указания, инструкции, правила и другие документы ведомства, которому подчиняется организация. Приказы, издаваемые руководством организаций или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности и т. д.
3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие документы всех категорий и видов	Нормы планировки помещений, рабочих мест. Стандарты качества, технические условия на продукцию, часовая тарифная ставка, коэффициенты отчислений в Фонд социального страхования, коэффициенты доплаты сверхурочной работы

Ответственность за обеспечение СУП нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения, аппараты управления организацией (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел). На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники СУП разрабатывают следующие документы для внутреннего пользования.

Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы: общие положения; порядок приема и увольнения рабочих и служащих; основные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрение за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Коллективный договор разрабатываются при участии отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, юридического отдела и профсоюзной организации.

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию и взаимоотношению в процессе производственно-хозяйственной деятельности за календарный период. Включает форму, систему, размер оплаты труда, денежное вознаграждение, компенсации, доплаты с учетом роста цен, инфляции и показателей, определенных трудовым договором, занятость, переобучение, высвобождение, продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков, льготы, охрану здоровья, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования представителей каждой из сторон. Но если условия договора ухудшают положение работников по сравнению с законодательством, то они недействительны. Договор заключается на срок не более трех лет.

Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений аппарата управления, наименование и количество должностей в них, размеры должностных окладов. Документ утверждается первым руководителем.

Положение о структурном подразделении. Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников. Типовая структура положения о подразделении (отделе, бюро, группе): общие положения; задачи подразделения; оргструктура подразделения; функции подразделения; взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением; права подразделения; ответственность подразделения.

Типовые положения о структурных подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация – уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках конкретной должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она определяет назначение и место работника в системе организации, его функциональные обязанности, права, ответственность. Должностная инструкция разрабатывается на основе анализа работы или типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей служащих, с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Трудовой договор заключается между работодателем и работником и содержит наименование должности, права и обязанности работ-

ника и работодателя, условия труда, условия оплаты труда, участие в прибыли, условия отпусков, пенсий, штрафов и условия прекращения трудового соглашения.

Бланк аттестации работников содержит показатели как оценки результатов деятельности работника, так и его личностных качеств.

В службе персонала организации также должны быть еще следующие документы: организационная структура (схема); личные дела работников, трудовые книжки; планы, заявки, договоры по обучению, повышению квалификации и бюджет на эти цели; график трудовых отпусков, согласованный с профсоюзом; таблицы учета рабочего времени (первичные документы по начислению заработной платы); списки пенсионеров на каждый год; результаты прохождения медицинского осмотра (при приеме на работу); приказы, распоряжения директора; материалы аттестации (рабочие протоколы заседаний аттестационной комиссии, характеристики, план мероприятий по аттестации); документы по воинскому учету; списки по кадровому резерву; карточки учета – формы Т-2; справки, заключения МРЭК, свидетельства об инвалидности; контракты и трудовые договора; штатное расписание и изменения к нему и т. д.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Назовите три уровня кадровой информации.
2. Какие требования предъявляются к кадровой информации?
3. Какие Вы знаете нормативные акты и документы, определяющие управление персоналом в организации?
4. Что такое общие и специальные нормы трудового права?

Глава 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации.
- 4.2. Понятие трудового потенциала.
- 4.3. Трудовой потенциал работника. Трудовой потенциал организации.
- 4.4. Управление трудовым потенциалом организации.

4.1. Человеческий фактор и его роль в развитии организации

Для характеристики человеческого фактора производства используются такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы».

Рабочая сила – совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг.

Трудовые ресурсы – все социально активное население.

Понятие «человеческий фактор» стало использоваться с середины 80-х гг. Слово «фактор» подчеркивает активную роль чего-либо, в данном случае человека, в отличие от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы», которые выступают как пассивные объекты внешнего управления. В понятие «человеческий фактор» вкладывается более широкий и глубокий смысл. Здесь люди – условие функционирования и развития производства. **Человеческий фактор** – люди организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане это в первую очередь личность, рабочая группа, трудовой коллектив.

Признание человека полноправным и сознательным участником производственного процесса выдвигает наряду с первичными такие потребности, как потребность в творческой деятельности, в информации, участия в управлении.

Разное содержание этих понятий требует и разных подходов и способов изучения. Трудовые ресурсы описываются показателями численности, территориальности, демографической, отраслевой, профессиональной и квалификационной структурами. А человеческий фактор, кроме этих показателей, учитывает и отношение к труду, инициативность, предприимчивость, интересы, потребности, ценности, способы поведения в различных ситуациях. Как правило, анали-

зируются эти составляющие через проведение социологических опросов, социометрию и т. д.

Существуют следующие причины усиления роли человеческого фактора.

1. Возрастание цены ошибки в результате неправильного поведения человека.

2. Усиление зависимости общества от личных качеств предпринимателей и управленцев. Более значимыми становятся понятия честности, порядочности, учета общественных интересов.

3. Рост количества системно-экономических связей, которые невозможно оптимизировать и увязать даже с помощью современных средств компьютеризации.

4. Увеличение трудового потенциала, но и его сложность как объекта управления.

Интересы работников становятся все более многосторонними, таким образом, и управление человеческим фактором должно отличаться большим разнообразием методов, гибкостью, целенаправленностью, активностью.

Выделяются три системы активизации человеческого фактора:

1) американская, где все нацелено на результаты работы и поощрение работников осуществляется по конечным результатам;

2) японская – направлена на развитие человеческих отношений (фирма-семья);

3) западно-европейская – основана на теории организационной культуры.

В целом западная наука и практика говорят о кризисе традиционных формально-рациональных методов организации труда. И выход из кризиса – гуманизация сферы труда, пересмотр базисных принципов организации труда с расширением участия работников в принятии решений, согласования интересов предпринимателей и лиц наемного труда.

4.2. Понятие трудового потенциала

Само слово *potential* переводится как «нечто мощное, но скрытое». В самом общем виде потенциал характеризует определенные возможности, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели.

Потенциал системы – способность комплекса ресурсов решать поставленные перед системой задачи. **Трудовой потенциал организации** – способность комплекса трудовых ресурсов решать поставленные перед организацией задачи.

Трудовой потенциал может использоваться не в полной мере. На каждом предприятии всегда образуются отклонения между созданными возможностями и их действительным использованием, т. е. неиспользуемые возможности или производственные резервы. Чем в большем соответствии находятся структурные и функциональные элементы объекта, тем больше потенциал и эффективность системы. В отличие от понятия «рабочая сила», когда говорится о «трудовом потенциале», подчеркивается экономическая целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и созданием условий для ее дальнейшего совершенствования.

Для измерения потенциала устанавливаются показатели не только по отдельным видам ресурсов, но и описывающие систему в целом. *Единицей трудового потенциала организации* является трудовой потенциал работника – совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов деятельности и совершенствоваться в процессе труда, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве. Чем более мотивирован работник к достижению целей организации, тем выше его потенциал.

В системе трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала с количественной стороны в практике используются такие показатели, как: численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений; количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работников в труде) и т. д.

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

1) физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливости и т. п.);

2) объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного каче-

ства (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т. п.);

3) качества членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т. п.).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть осуществлена с использованием некоторых количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников, т. е. состояние здоровья оценивается косвенно, через уровень заболеваемости; для оценки уровня квалификации – средний разряд рабочих: уровня образования – среднее количество классов общеобразовательной школы; для оценки профессиональной подготовки – доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т. д.

Сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому на практике обычно используется упрощенный подход, когда качественная характеристика трудового потенциала ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав.

4.3. Трудовой потенциал работника. Трудовой потенциал организации

Трудовой потенциал работника состоит: из психофизиологического потенциала; квалификационного потенциала; личностного потенциала.

Психофизиологический потенциал связан с физическими и психологическими возможностями организма работника.

Квалификационная составляющая трудового потенциала работника включает:

- уровень подготовки (уровень базового образования, широкий профиль, узкая специализация);
- уровень результатов труда (по качеству и количеству, эффективности и рациональности использования рабочего времени и ресурсов);
- уровень трудовой активности;
- уровень трудовой мобильности (макро- и микро-мобильность);

- базовые характеристики квалификационной составляющей (знания, навыки, умения, стаж работы).

Личностная составляющая трудового потенциала:

- базовые характеристики личностного потенциала (возраст, пол и т. д.);
- коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству);
- творческий потенциал (креативность, творческие способности);
- ценностно-мотивационные свойства (идейно-мировозренческий и нравственный потенциал).

Оценка трудового потенциала работника должна предусматривать определение количества, качества, соответствия и меры использования этого потенциала в целях организации.

Непосредственное **формирование** кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, развитие мотивационной структуры персонала, так как чем более широкий спектр мотивационных составляющих у человека, тем выше его личностный трудовой потенциал.

Трудовой потенциал организации может отличаться от простой суммы трудовых потенциалов работника за счет достижения системой синергического эффекта.

Структура трудового потенциала организации – соотношение демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними. Она включает следующие компоненты: кадровая, профессиональная, квалификационная и организационная структуры.

Кадровая структура: профессиональные знания, умения, навыки и образовательный потенциал.

Профессиональная структура – система требований, реализуемая при наборе на рабочие места.

Квалификационная структура – умения, знания и навыки, относящиеся прежде всего к личностному потенциалу работников.

Организационная составляющая – сформированные условия для реализации трудового потенциала.

Четкой системы оценок трудового потенциала организации еще не существует. Предлагается количественная оценка трудового потенциала работника по 10-балльной шкале в разрезе таких показателей, как возраст, здоровье, подготовка, способности к профессиональному росту и т. д.

Задача полного и рационального использования трудового потенциала и его увеличение – главное направление кадровой политики организации.

4.4. Управление трудовым потенциалом организации

Несоответствие трудового потенциала коллектива потребностям производства в условиях хозяйственной самостоятельности и инициативы трудовых коллективов представляется серьезной проблемой.

Управление трудовым потенциалом организации (ТПО) – стремление к минимизации нереализованных возможностей рабочей силы. Основным принцип управления трудовым потенциалом можно выразить следующими словами: «Необходимое количество людей требуемой квалификации в нужное время в нужном месте». В табл. 3 представлены факторы, оказывающие влияние на изменение трудового потенциала.

Таблица 3

Факторы, влияющие на изменение трудового потенциала организации

Факторы	Влияние на	Результат
1. Внешние		
– конъюнктура	сбыт	прогноз основной тенденции развития (экстраполяция)
– изменение структуры рынка	сбыт	анализ рынка
– НИОКР	сбыт	анализ научно-технического развития
– тарифные соглашения	прибыль	анализ и прогноз ситуации на рынке труда
2. Внутренние		
– объем сбыта	повышение (снижение) кадрового потенциала	анализ деятельности предприятия, решения руководства
– оборудование, технология, организация труда	требуемую квалификацию персонала	получение соответствующих показателей
– режим труда	количественный и качественный состав персонала	получение фактических данных о персонале
– текучесть рабочей силы	количественный и качественный состав персонала	получение фактических данных
– часы простоя	производительность	получение фактических данных
– стратегия Совета трудового коллектива	кадровую политику	достижение трудовых соглашений
– система стимулирования труда	производительность	получение фактических данных

Чтобы это управление было эффективным, необходимо соблюдение следующих условий:

- соответствие ТПО характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- соответствие материально-вещественных факторов производства структуре ТПО;
- создание условий для профессионально-квалификационного продвижения работников и расширения их производственного профиля;
- формирование ядра коллектива, поддерживающего оптимальный уровень ТПО;
- создание условий по адаптации работников;
- организация системы профессионально-квалификационного продвижения работников;
- осуществление мер, повышающих удовлетворенность работников трудом.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

Наряду с формированием и развитием существуют процессы **обновления** кадрового потенциала, которые включают уход в отставку и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов – выборов, конкурсов, выдвижения, назначения, оценок кандидатов.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Назовите понятия, используемые для характеристики человеческого фактора.
2. Какие Вы знаете системы активизации человеческого фактора?
3. Что включает понятие «трудовой потенциал организации»?
4. Структура трудового потенциала работника.
5. Структура трудового потенциала организации.
6. Назовите факторы, влияющие на изменение трудового потенциала организации.

Глава 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- 5.1. Система управления персоналом.
- 5.2. Проблемы служб управления персоналом в Республике Беларусь.
- 5.3. Структура службы управления персоналом.
- 5.4. Функции службы управления персоналом.
- 5.5. Технологии работы служб управления персоналом.

5.1. Система управления персоналом

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

Сущность системы управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как достояние организации, добытое в конкурентной борьбе, и, являясь основным достоянием организации, ее главным ресурсом, они требуют развития этого ресурса.

Роль и организационный статус службы управления персоналом на западных предприятиях во многом определяются уровнем развития организации и позицией ее руководства. Авторитет кадровой службы кроме этого зависит и от уровня специальных знаний сотрудников, и от степени развития кадрового потенциала.

Задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении такого поведения каждого сотрудника, которое приводит к достижению организационных целей. Кроме этого, организация должна иметь достаточное количество сотрудников.

Система управления персоналом включает: группу специалистов аппарата управления; техническую базу; комплекс методов и методик; организацию труда и управление персоналом; совокупность кадровых программ.

Эффективная система управления персоналом характеризуется: разработанной системой подбора, найма и расстановки сотрудников; системой мотивации и оплаты труда, справедливой по отношению к сотрудникам, конкурентоспособной по отношению к другим

организациям, легко управляемой (вознаграждение персонала основывается на результатах индивидуального труда и эффективности деятельности организации); системой развития, обучения, перемещения и повышения квалификации сотрудников (занятость связана с потребностями бизнеса – они связаны с производительностью труда, а также со способностями и квалификацией сотрудника); быстрым, справедливым и эффективным решением индивидуальных проблем сотрудников.

Функционирование системы управления персоналом включает ряд стадий:

- анализ существующего положения дел;
- разработка новой системы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- использование;
- стабилизация;
- изменения в случае необходимости.

5.2. Проблемы служб управления персоналом в Республике Беларусь

В противовес подходу, при котором персонал рассматривается как издержки, которые надо сокращать, как уже говорилось, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет собой важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития, вкладывать в него средства.

Можно в этой связи говорить о четырех различных уровнях развития практики управления персоналом.

Уровень 1 ограничивается решением оперативных задач.

Уровень 2 показывает, что ответственные за управление персоналом в соответствии с распоряжением администрации предприятия, но без привлечения линейных руководителей пытаются применить отдельные изолированные методы воздействия, рассчитанные на долгосрочную перспективу.

Уровень 3 иллюстрирует, что линейные руководители самостоятельно решают все вопросы, связанные с управлением персонала.

Уровень 4 объясняет, что ответственные за управление персоналом в качестве стратегических партнеров и членов руководящей команды предприятия совместно с линейными руководителями и при участии сотрудников предприятия развивают, реализуют и контроли-

руют концепцию, ориентированную на достижение долгосрочных целей. Это содействует выполнению планов предприятия и интеграции важнейших функций управления персоналом.

Очень редко практика превышает третий уровень, когда работа с персоналом является задачей линейных руководителей по исправлению недостатков.

Только четвертый, высший уровень развития практики управления персоналом позволяет преодолеть отмеченные выше недостатки. Но целостный, системный подход к этому вопросу встречается крайне редко.

Отмеченные недостатки присущи практике управления персоналом на предприятиях как России, так и Беларуси, где в большинстве случаев кадровая работа рассматривается как чисто административная и ограничивается решением оперативных задач. Во многом это обусловлено тем, что новые службы управления персоналом (СУП) работают по-старому, на базе традиционных структур плановой экономики (отделов кадров, организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности).

Если рассматривать функционирование кадровых служб в Республике Беларусь, то многие предприятия и организации не перешли на новые технологии в управлении персоналом. Можно говорить о наличии следующих **недостатков в работе СУП**.

1. Деятельность отделов кадров оторвана от постановки перспективных целей. Часто имеющийся кадровый потенциал не дает возможности реализовать новые идеи, а на его перестройку уходит слишком много времени. При разработке стратегии развития предприятия в первую очередь кадровой службе должен задаваться вопрос: сколько времени потребуется, чтобы привести структуру кадров в соответствие с намеченными планами?

2. На предприятиях Республики Беларусь отделы кадров не являются координирующим центром кадровой работы. Охрана труда и техника безопасности подчинены главному инженеру, вопросы планирования, организации труда и заработной платы – директору по экономике, заместитель директора по кадрам руководит отделом кадров и техническим обучением работников. Медицинские учреждения и социальные службы подчинены директору по социально-бытовым вопросам. Такая структурная разобщенность подразделений, занимающихся вопросами управления персоналом, не способствует скоординированным стратегическим действиям и повышению эффективности кадровой службы.

3. Службы управления персоналом имеют, как правило, низкий профессиональный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. Образовательный уровень руководителей и специалистов кадровых служб самый разный. Персонал представлен преимущественно специалистами гуманитарного профиля и отставными военными и лицами, не имеющими высшего образования. Некоторые коммерческие организации кадровой службы не имеют вообще, в основном из-за небольшой численности персонала.

4. Сложно подобрать в кадровые службы специалистов, отвечающих новым требованиям. Не выработаны общие подходы к подготовке специалистов – менеджеров по персоналу, руководителей кадровых служб. Руководитель кадровой службы должен не только быть организатором, но и знать возможности новых информационных технологий, практические аспекты трудовых отношений, уметь разработать и организовать мониторинг системы стимулирования трудовой деятельности, программ обучения, повышения квалификации и карьерного роста сотрудников, участвовать в формировании корпоративной культуры, имиджа организации. Кроме этого он должен знать основы психологии управления, уметь предотвращать конфликты, формировать коллектив, работать с неформальными лидерами, устраивать семинары по целевому планированию и снятию стрессовой нагрузки с персонала и т. д.

5. В отделах кадров на предприятиях плохо знают и не используют научно обоснованные и эффективные персонал-технологии. Знание и использование персонал-технологий позволяет оптимизировать систему управления персоналом и избежать многих ошибок. Управление системой управления персоналом не должно зависеть от отдельного человека.

6. Отделы кадров не привлекаются к решению проблем социального партнерства. Партнерство и участие в принятии управленческих решений улучшают трудовые отношения и психологический климат на предприятии, работники становятся более активными.

7. Отсутствует единый комплексный подход к персоналу. Это сказывается в недостаточной горизонтальной интеграции важнейших функций управления, таких как набор, оценка и вознаграждение сотрудников.

8. Оценка успеха и эффективности работы неадекватна. Это снижает активность кадровых менеджеров и приводит к стремлению минимизировать риски при поиске новых подходов к работе.

Ошибки в кадровой работе приводят к появлению следующих проблем в организации: повышается уровень заболеваемости (больше, чем в целом по стране или по региону); снижается производительность труда; увольняются наиболее квалифицированные работники; снижается исполнительская и трудовая дисциплина; ухудшается психологический климат; снижается инициатива работников при решении производственных задач; увеличивается количество конфликтов между администрацией и персоналом; повышается уровень абсентеизма (прогулы) – невыходы на работу по причинам, не предусмотренных законодательством.

5.3. Структура службы управления персоналом

СУП создает методики и условия, дает советы и рекомендации, линейные руководители заставляют эти системы работать. Линейные руководители несут прямую ответственность за достижение целей организации и уполномочены принимать решения о том, как использовать находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Функциональные службы не имеют таких полномочий, их роль заключается в поддержке линейного руководства и в предоставлении экспертных советов с целью повышения эффективности решений. Специалисты СУП могут предлагать свое решение, касающееся приема на работу или увольнения, назначения на должность, направления на обучение, повышения заработной платы, и руководитель имеет право принять или отвергнуть предложенный вариант. Однако он должен хорошо взвесить риск при игнорировании совета профессионала. Его ошибка может привести к серьезным последствиям для всей организации.

Также опасно, если линейный руководитель передает все права о принятии решений в области управления персоналом кадровой службе, специалисты которой могут не обладать достаточной информацией для принятия оптимальных для организации решений и необходимой для их реализации информацией.

СУП создает общие условия (системы, процедуры, программы), способствующие реализации потенциала каждого сотрудника, и осуществляет контроль за их применением. Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т. е. заставляют эти системы работать.

Современные информационные технологии делают кадровую информацию мгновенно доступной на рабочем месте каждого руководителя. Все операции стали более наглядны, просты и стандартизированы.

Повышается оперативность, уменьшаются искажения при принятии решений. При этом функции СУП все более перемещаются в область определения стратегии, разработки и внедрения элементов корпоративной культуры, проведения изменений в организации, решения экстраординарных ситуаций (рис. 4).

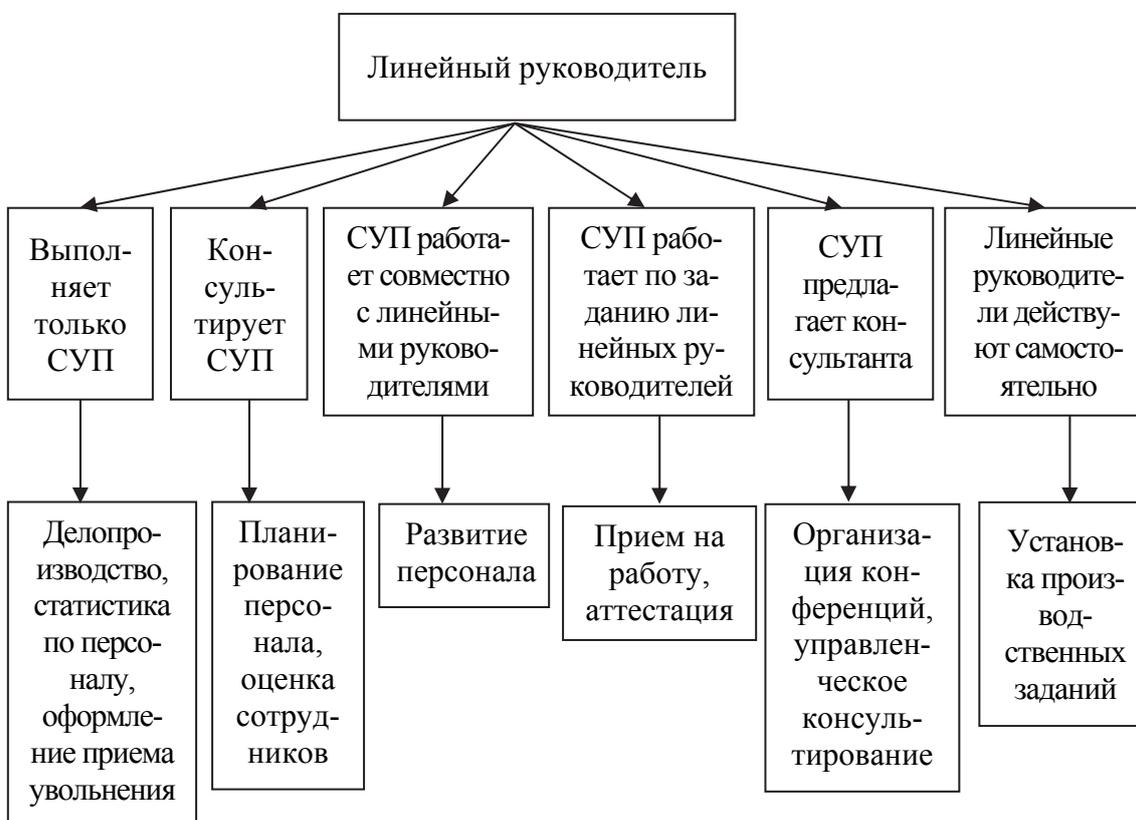


Рис. 4. Схема разделения компетенции СУП и функциональных подразделений

На мировом уровне отмечается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника службы управления персоналом увеличивается по мере ее развития и стабилизации деятельности. Молодые организации нуждаются в большем внимании со стороны сотрудников СУП, чем зрелые.

Численность СУП: Беларусь – 0,4–0,6% от числа работающих; СССР (1980-е гг) – 0,3–0,8%; Япония – 2–2,7% от числа работающих; Америка – 1–1,1%; Германия – 0,65–0,8%; Франция – 0,7%; Западная Европа в целом – 0,7–1,1% от числа работающих.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В больших корпорациях США число работников СУП доходит до 150 человек.

Из 10 работников СУП 6 должны иметь специализированное высшее образование, 4 – неполное высшее. Чем больше в организации «белых воротничков», тем больше должна быть численность службы персонала. В качестве основного требования к специалистам СУП выступает способность к коммуникации.

Отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет вице-президент, который при разработке бизнес-стратегии выступает прежде всего как специалист в области управления людьми, консультируя по этому вопросу остальных руководителей. Однако, помимо владения профессиональными знаниями в своей области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, продукцию и предоставляемые услуги, обладать стратегическим мышлением.

В зависимости от размеров компании, специфики ее деятельности и традиций число и название подразделений службы человеческих ресурсов, а также количество работающих в них сотрудников может меняться. Так, одна организация может иметь полноценные сектора или отделы льгот, исследований труда, трудовых отношений, в то время как в другой эти функции могут быть соединены в секторе компенсаций и отношений с работниками. Очень часто «вспомогательные» отделы, такие как охраны труда, коммуникаций, управление офисом и парком автомобилей, объединяются в административно-хозяйственный отдел.

Итак, рассмотрим одну из типичных для крупной компании структуру службы управления персоналом (рис. 5).

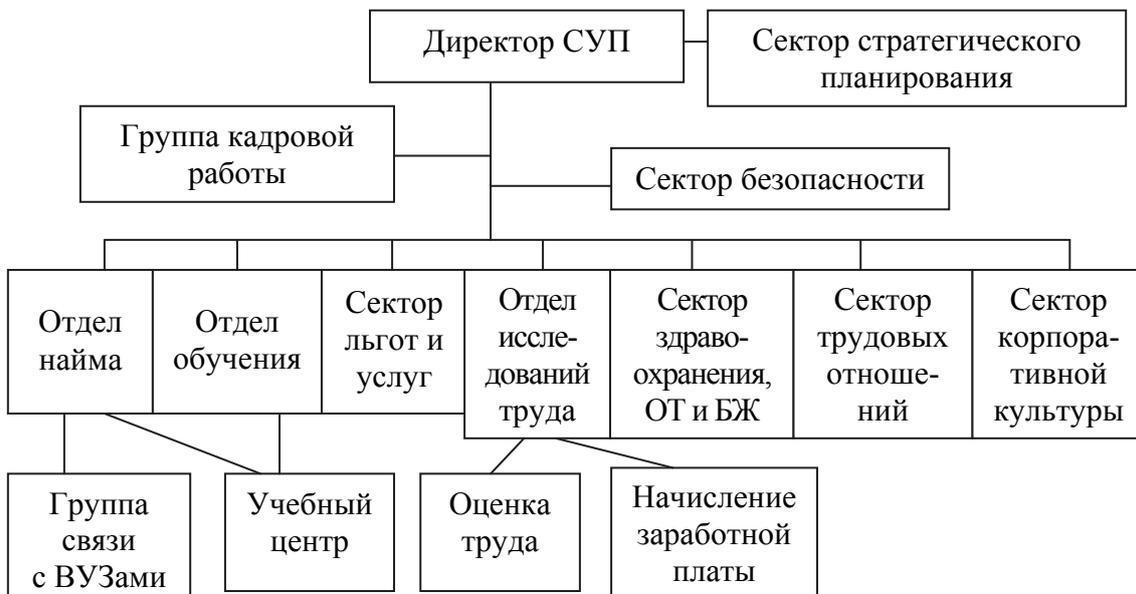


Рис. 5. Примерная структура СУП

Отдел найма (директор по найму, интервьюеры, специалисты по отбору): производит набор, отбор и найм персонала.

Отдел обучения (заводские инструкторы, эксперты, специалисты по обучению, библиотекарь, издатель): занимается всеми видами обучения, повышения квалификации, переподготовки, развитием персонала.

Сектор льгот и услуг (социальный работник, заведующий питанием, директор по спорту): все виды социальных льгот и услуг.

Отдел исследований труда (экономисты, психологи, аналитики работ, эксперты по изучению рабочего времени, утомляемости и экспертизы): занимается нормированием труда, хронометражем, оценкой труда персонала, начислением заработной платы.

Сектор здравоохранения и охраны труда и безопасности жизнедеятельности (врачи, медсестры, инженер по охране труда и ответственный за санитарию): медицинское обслуживание, условия труда, экспертиза здоровья, экспертиза сооружений и оборудования, связь со страховыми компаниями.

Сектор трудовых отношений (представители владельцев, персонала организации и СУП): сектор занимается всеми видами деловых отношений (договора коллективные, индивидуальные и все споры по ним).

Сектор корпоративной культуры (психолог, специалист по связям с общественностью, конфликтолог, экономист): занимается психологическим климатом в коллективе, конфликтами, PR (связи с общественностью и имидж фирмы), анализом и формализацией корпоративной культуры, анализом качества трудовой жизни.

Сектор стратегического планирования (экономисты): занимается планированием изменений, кадровой политикой (количество персонала, качество, время и территория), кадровым аудитом.

Сектор безопасности: занимается сохранением коммерческой тайны, лояльностью персонала.

Группа кадровой работы: занимается учетом, движением, уходом на пенсию, отчетностью.

Некоторые подразделения СУП (учебный центр, консультативные службы, центры оценки и т. д.) по мере развития могут приобретать некоторую самостоятельность (только руководитель подразделения входит в состав СУП). Они могут оказывать платные услуги на стороне и быть на хозрасчете. Со своей стороны, организация может получать помощь извне в реализации наиболее сложных направлений кадровой работы. Это сеть подготовки и повышения

квалификации, консультативные фирмы, информационные, центры оценки и т. д.

Как уже упоминалось, многие функции по управлению персоналом могут передаваться в аутсорсинг, который позволяет сократить расходы компании на управление кадрами на 10–20% при возрастании уровня удовлетворенности сотрудников. Переход на аутсорсинг занимает от 9 до 18 месяцев. Главной проблемой является опасение руководства утратить контроль над такой жизненно важной функцией, как управление кадрами.

5.4. Функции службы управления персоналом

Способность работника выполнять профессиональные задачи зависит: от потенциала, которым он располагает, приходя в организацию; профессионального обучения, которое он получает в организации; его физического и морального состояния, которое определяется целым рядом факторов; оценки, получаемой сотрудником от организации.

Соответственно, служба управления персоналом призвана выполнять следующие **функции**:

- 1) анализ структуры и состава кадров на предприятии;
- 2) прогнозирование и планирование кадрового развития;
- 3) анализ движения кадров;
- 4) анализ текучести, заболеваемости кадров;
- 5) анализ рабочих мест;
- 6) тарификация рабочих мест;
- 7) разработка процедур оценки персонала;
- 8) оценка и аттестация кадров;
- 9) разработка должностных инструкций и требований к должности;
- 10) подбор, отбор и найм персонала;
- 11) анализ условий труда и техники безопасности на предприятии;
- 12) организация медицинского обслуживания;
- 13) предоставление социальных льгот и услуг, разработка компенсационного пакета;
- 14) начисление и выдача заработной платы;
- 15) мониторинг психологического климата на предприятии;
- 16) разработка мероприятий по повышению квалификации, обучению и развитию персонала;
- 17) консультации по работе с персоналом;

- 18) проведение конкурсов на вакантные места;
- 19) расстановка персонала;
- 20) адаптация новых работников;
- 21) контроль затрат на персонал;
- 22) документирование работы с кадрами.

Перечисленные функции в одной службе подтверждают мнение о том, что процесс управления персоналом носит единый и неразрывный характер. На передовых предприятиях СУП объединяет функции отдела кадров, подготовки кадров, профдиагностики, отдела организации труда и заработной платы, юридического, ОТ и БЖ и т. д. Это создает предпосылки для установления системной связи между использованием трудового потенциала каждого работника и его трудовым доходом.

5.5. Технологии работы службы управления персоналом

Наиболее часто просчеты кадрового менеджмента на предприятиях, находящихся в сложной ситуации, выражаются в том, что работа с персоналом ведется нетехнологично. Признаки нетехнологичной работы с персоналом: нет четких целей; используемые методы работы не дают ожидаемых результатов; отсутствуют положения, инструкции, регламентирующие реализацию конкретных направлений работы с персоналом. В результате люди на предприятии работают на 30–50% от своих возможностей, а никакая организация не может быть успешной при такой низкой отдаче от персонала.

Технология – это разработанная система, гарантирующая достижение требуемых результатов. Технологии управления персоналом называются *персонал-технологиями*. Процесс управления персоналом также может быть регламентирован и опирается на систему правил, а не только на интуицию и опыт руководителя, как было до сих пор у нас в стране.

Кадровые технологии – система конкретных процедур и рекомендаций, приводящих к определенному результату. Кадровые технологии включают совокупность приемов и последовательности действий работников, направленных на успешное решение задач кадровой политики фирмы, реализации миссии, достижения стратегической цели.

Кадровые технологии включают:

- методику оценки кадровой ситуации и создание принципиальной схемы действий;
- последовательность последующих шагов и внедрение комплекса кадровых решений;

- основные документы данной технологии;
- определенную систему взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями;
- оценку результатов.

Пример. Технология «Информационное обеспечение сотрудников организации» включает Положение об информационном обеспечении сотрудников, которое является составной частью Положения о подразделении.

Персонал-технологии должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению, определяющих поведение человека в организации, таких как мотивация, ценностные установки, групповые нормы, психологический климат, особенности организационной культуры.

Для успешной реализации кадровых технологий им должна быть обеспечена поддержка со стороны руководства организации и заинтересованность в реализации. Это предполагает не только прямой заказ данного направления работы со стороны высшего руководства, но и реальную помощь и контроль за результатами.

Кроме этого, необходимо соответствие всех процедур законодательству и моральным и этическим нормам.

Требования к персонал-технологиям:

- 1) наличие четких *целей*, увязанных с *целями* организации;
- 2) обеспеченность *ресурсами*: помещениями, оборудованием, оргтехникой, деньгами;
- 3) должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии;
- 4) наличие необходимых *методов* и *процедур*, обеспечивающих высокую надежность в использовании;
- 5) *организационное оформление* (наличие документов, в которых зафиксированы правила, предписания, регламенты, персональная ответственность);
- 6) периодическая *оценка их эффективности*, выявление мешающих факторов и неиспользованных возможностей;
- 7) *количественная* (количество работников организации, успешно закрепившихся в организации, производственные показатели новичков, уровень текучести среди новых работников и т. д.) и *качественная* (удовлетворенность новых работников трудом в организации и их намерение длительное время работать в организации, улучшение психологического климата, улучшение имиджа работников в глазах клиентов) *оценка конечного результата*;

8) *корректировка* при изменении внешней среды или по мере накопления данных по реализации персонал-технологий. Обычно изменения вносятся раз в год;

9) *высокий уровень сотрудничества* со стороны сотрудников, на которых направлено действие соответствующих процедур.

Объектом воздействия кадровых технологий являются люди, поэтому они должны учитывать психологическую и социальную природу процессов, определяющих поведение людей в организации, а именно – мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат, особенности организационной культуры, сложившейся в коллективе. Это задает определенную сложность в их использовании в каждой конкретной организации для менеджеров по персоналу и предъявляет к ним высокие требования по уровню квалификации.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Назовите четыре уровня развития кадровой службы.
2. Какие Вы знаете проблемы кадровых служб в Республике Беларусь?
3. Из каких отделов состоит кадровая служба крупной корпорации?
4. Назовите функции СУП.
5. Что такое персонал-технологии?
6. Что включают персонал-технологии?

Глава 6. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Содержание понятия «персонал».
- 6.2. Принципы управления персоналом.
- 6.3. Методы управления персоналом.

6.1. Содержание понятия «персонал»

Персонал – совокупность наемных работников данной организации, выполняющих определенные производственно-хозяйственные функции. Это все те, кто получает оплату за личный труд. Этим понятием не обозначаются лица, занятые индивидуальной трудовой деятельностью, занятые на семейных предприятиях. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что вкладывают свой личный труд в деятельность организации.

Базовой в отечественной практике является классификация по категориям работников, закрепленная в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих». Правила учета персонала определены Инструкцией по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду, которая регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета, приема и выбытия кадров и др.

В деятельности организации участвуют следующие группы.

1. **Собственники**: один человек / определенная группа лиц, владеющих долями или акциями; неопределенная группа лиц, владеющих акциями. Цель – получение прибыли через дивиденды, через курсовую стоимость акций.

2. **Наемные работники** – персонал организации. Цели – материальное вознаграждение, стабильность занятости, удовлетворенность трудом.

3. **Менеджеры** – руководители высшего, среднего и низового звена. Цели – материальное вознаграждение, стабильность занятости, удовлетворенность трудом. Рабочая задача – получение прибыли через дивиденды, через курсовую стоимость акций. Значит, рабочие цели объединяют цели как владельцев, так и наемного персонала.

4. **Государственные органы и местные.** Цели – получение налогов, обеспечение занятости.

5. **Профессиональные союзы.** Цели – материальное вознаграждение, стабильность занятости, безопасность труда.

Основные признаки персонала

1. Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом).

2. Обладание определенными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте.

3. Целевая направленность деятельности.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину.

Число сотрудников, которые официально работают в данный момент в организации, определяет списочную (фактическую) численность. **Списочная численность** работников предприятия – численность работников списочного состава на определенное число с учетом принятых и выбывших на этот день.

Явочная численность – количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

В составе списочной численности выделяют три категории работников: *постоянные*, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; *временные*, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица – до 4 месяцев; *сезонные*, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев. Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава: внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ, работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, где отмечаются все работники – как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, т. е. общая сумма выходов и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как одномоментная, но и как средняя величина, т. е. средне-списочная за период (месяц, квартал, год). Она определяется путем деления суммы списочной численности за все дни периода (включая выходные и праздничные, где она определяется по численности предыдущего рабочего дня) на количество календарных дней в периоде (рис. 6).

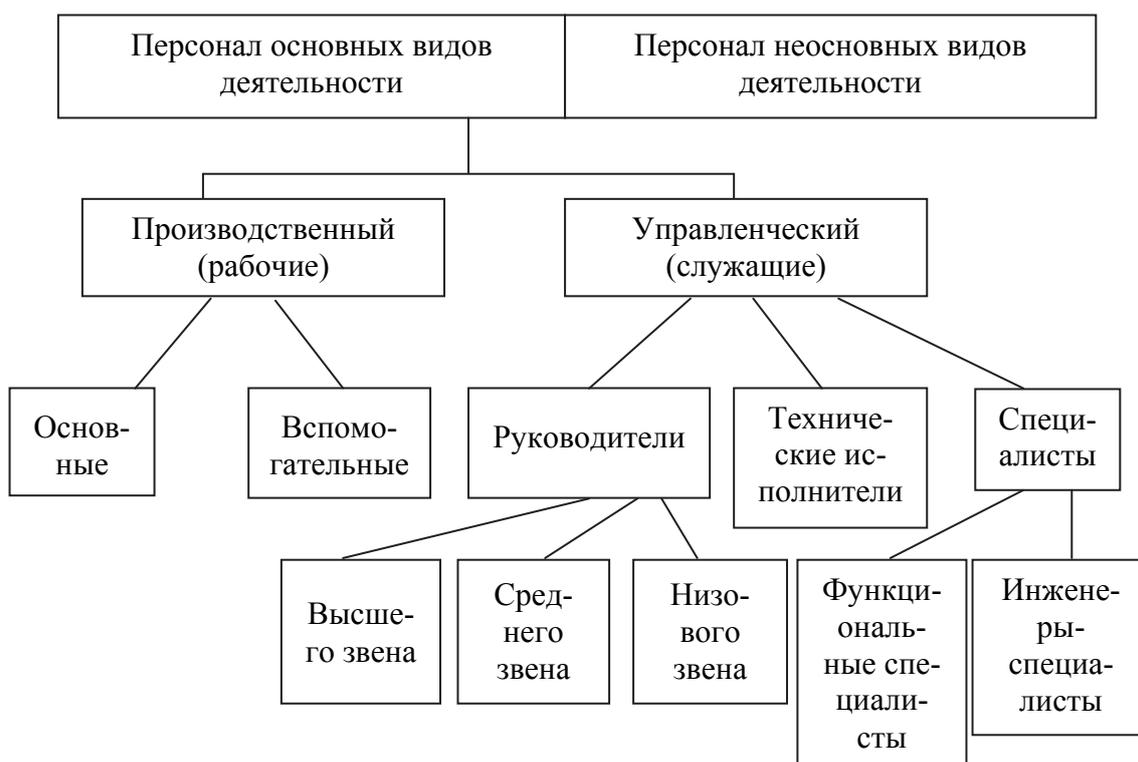


Рис. 6. Структура персонала промышленного предприятия

Основной формой классификации профессионально-квалификационной структуры персонала, согласно официальной статистике МОТ, является разделение на три группы: «белые воротнички», «синие воротнички», «серые воротнички» (см. ниже).

Базовой в отечественной практике является классификация работников, закрепленная в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь, правила учета персонала определены Инструкцией по статистике персонала. Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

- 1) персонал, занятый в основной деятельности;
- 2) персонал, занятый вне основной деятельности (медицинское обслуживание, питание, спорт и т. д.).

В деятельности *рабочих* преобладает доля физического труда. Они создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предметов труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги.

Вспомогательные рабочие занимаются обслуживанием оборудования и рабочих мест.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские и другие функции.

Руководители осуществляют общее управление, обладают юридическим правом принятия решения. Высшее звено: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, главный инженер и т. д. Среднее звено – начальники цехов, низшее – бригадиры и т. д.

Функциональные руководители реализуют отдельные функции управления.

Специалисты-инженеры – результатом их деятельности являются конструкторско-технологические разработки или проектная информация (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и т. д.).

Функциональные специалисты – результатом их деятельности является управленческая информация (бухгалтера, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и т. д.).

Технические исполнители – служащие, исполняющие вспомогательные работы – создание, тиражирование, передача, преобразование и хранение информации (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы, библиотекари).

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т. е. штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с Едиными тарифно-квалификационными справочниками. Должность управленческая – первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. В Квалификационном справочнике должностей служащих (КСДС) содержится более 500 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов, других служащих. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов. Можно выделить должности штатные, вакантные, ведущие, руководящие, специальные, технические и др.

Структура персонала предприятия характеризуется процентным соотношением между отдельными категориями работников. Наибольший удельный вес общей численности работающих (до 80%) составляют рабочие.

На предприятиях промышленно-развитых стран принята следующая классификация занятых в производственном процессе.

1. Top-менеджеры (высшее звено управления).
2. Middle-менеджеры (среднее звено управления).
3. Low-менеджеры (низовое звено управления).
4. «Белые воротнички» – инженерно-технический персонал и конторские служащие.
5. «Синие воротнички» – рабочие, занятые физическим трудом.
6. «Серые воротнички» – работники социальной инфраструктуры (повара, официанты, медики, пожарные, рабочие домашних хозяйств и т. д.).

Во всех странах наблюдается тенденция роста количества «белых воротничков». Также наблюдается сокращение специалистов среднего звена. Непосредственные производители и работники высшего управленческого уровня, определяющие стратегию производства, вскоре смогут обойтись без специалистов среднего звена.

6.2. Принципы управления персоналом

Под принципами (лат. *principium* «основа», «начало») управления понимаются основополагающие правила, положения, которыми руководствуются эти органы, руководящие работники в процессе своей деятельности в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Принципы кадрового менеджмента

1. Эффективность (чем больше затрат на управление, тем больше должна быть эффективность от производственной деятельности).
2. Прогрессивность (соответствие лучшим передовым западным и отечественным аналогам).
3. Перспективность (необходимо учитывать перспективы развития организации).
4. Комплексность (неадекватная горизонтальная интеграция важнейших функций управления, таких как набор, оценка, вознаграждение и развитие сотрудников, приводит к тому, что менеджеры выполняют эти функции вне единого комплексного подхода

к персоналу (в России) или плохо учитывают их взаимосвязь (в странах Запада));

5. Оперативность (быстрая реакция на любые действия персонала).
6. Оптимальность (выбор наиболее рациональных вариантов).
7. Простота (без ущерба для результата).
8. Иерархичность построения системы СУП.
9. Автономность (в управлении персоналом структурных подразделений при общей согласованности).
10. Согласованность (возможность автономии).
11. Устойчивость (должны быть встроены «локальные регуляторы» возвращающие систему при отклонении).
12. Многоаспектность (учет административно-хозяйственных, экономических, правовых и других сторон).
13. Плановость (в зависимости от темпов развития производства).

Принципы персонального менеджмента в работе СУП

- принцип подбора кадров по профессиональным и деловым качествам;
- преемственности персонала на основе сочетания в коллективах молодых и опытных сотрудников;
- профессионального и должностного продвижения кадров на основе создания условий для их развития и роста (и использование обоснованных критериев оценки работы);
- принцип открытого соревнования;
- принцип сочетания доверия с проверкой исполнения;
- принцип демократизации за счет:
 - а) индивидуализации деятельности СУП (изучается личность каждого работника);
 - б) учета мнения работников при принятии важных решений;
 - в) участия коллектива в оценке своих сотрудников;
 - г) информирования сотрудников о результатах деятельности организации;
 - д) вовлечения рядовых работников в управление предприятием;
- принцип системности работы СУП на основе:
 - 1) разработки программ не для отдельных категорий, а для всего персонала;
 - 2) постоянно действующих программ;
 - 3) использования разных методов, средств и инструментов воздействия на персонал;
- принцип адаптивности к современным условиям хозяйственного механизма.

6.3. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Они, как правило, носят объективный характер вследствие того, что являются средством практической реализации требований объективных законов и принципов управления. Применение этих методов в деятельности конкретного субъекта управления носит субъективный характер, так как определяется знаниями и способностями людей, занятых в управлении.

Методы управления – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством.

Методы управления персоналом подразделяются на 3 группы:

– *административные* – базируются на власти, дисциплине и взысканиях;

– *экономические* – базируются на правильном использовании экономических законов производства;

– *социально-психологические* – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей.

Административные – имеют прямой характер воздействия – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Способы административного воздействия

1. *Организационные воздействия* (штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, правила трудового распорядка, устав предприятия, организационная структура управления). На предприятиях, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительская дисциплина, снижается надобность в распорядительных воздействиях. Обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

2. *Распорядительные воздействия* (приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставление, целевое планирование, нормирование работы, координация работ и контроль исполнения), т. е. прямое административное регулирование.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение ведет за собой соответствующую санкцию.

Приказ состоит из пяти частей: констатация события или ситуации; меры по устранению недостатков или обеспечению административного воздействия; выделенные ресурсы; сроки исполнения; контроль исполнения.

Распоряжение издается обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения.

Указания и инструкции – локальный вид распорядительного воздействия. Они ставят целью оперативное регулирование управленческого процесса и направлены на ограниченное число сотрудников.

Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

3. Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

- незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
- отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров;
- задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной записи.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме. Она возникает в случае материальной ответственности работника, умыш-

ленного причинения ущерба или причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, разглашения сведений, составляющих охраняемую законом служебную, коммерческую или иную тайну. Может заключаться письменный договор о коллективной материальной ответственности.

Размер ущерба определяется по фактическим потерям, определяемым по рыночным ценам, но не ниже стоимости имущества по данным бухучета с учетом степени износа этого имущества.

Работник возмещает затраты, связанные с обучением, в случае увольнения до истечения срока, обусловленного соглашением об обучении работника за счет средств работодателя.

4. Дисциплинарная ответственность и взыскания (замечания, выговор, понижение в должности, увольнение по соответствующим основаниям). К дисциплинарным проступкам относятся следующие: отсутствие работника на рабочем месте более 3 ч. и более 4 ч., даже если он находился на территории производства, но не на рабочем месте; отказ работника без уважительной причины от выполнения измененных в уставном порядке норм труда; отказ от медицинского освидетельствования; от прохождения в рабочее время обучения. Перечень грубых нарушений утверждается отраслевыми ведомствами.

Для применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение. При отказе работника работодатель составляет соответствующий акт. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее 6 месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки – не позднее 2 лет со дня совершения. Дисциплинарное взыскание налагается приказом, который доводится до работника под расписку в течение трех дней. В случае отказа в подписи составляется соответствующий акт. Отказ подписать приказ не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

5. Административная ответственность применяются в случае совершения административных правонарушений.

Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо, его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия, предвидело его последствия и сознательно их допускало.

Могут быть предприняты следующие меры в случае административных правонарушений: предупреждения, административные

штрафы, возмездное изъятие или конфискация орудия или предмета совершения административного правонарушения, административный арест, дисквалификация.

Идеальное условие эффективности административных методов управления – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Экономические методы – способ воздействия на персонал на основе использования экономических законов и категорий. Носят косвенный характер управленческого воздействия.

Более эффективно получение материального вознаграждения через короткие промежутки времени. Женщины больше настроены на то, что заработок должен зависеть от усилий и способностей. Удовлетворенность от материального вознаграждения зависит не только от размера вознаграждения, но и от социальной справедливости.

Существуют следующие виды экономических методов.

1. *Хозяйственный расчет* (самостоятельность, самокупаемость, экономические нормативы, фонды стимулирования). Позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Метод соизмерения затрат и результатов хозяйственной деятельности.

2. *Заработная плата*, индексация заработной платы с учетом инфляции и увеличения объемов производства, дополнительные формы заработной платы в зависимости от условий труда и квалификации, распределение вознаграждения за конечный результат по коэффициенту трудового участия (КТУ) непосредственно в подразделениях, наличие четкого Положения об оплате труда.

3. *Системы премирования из прибыли*: в виде процента к должностному окладу или по КТУ, распределение вознаграждения из прибыли по конечным результатам деятельности самого подразделения, выплаты материальной помощи с учетом личности работника и в зависимости от ситуации, наличие четкого Положения о премировании.

4. *Рост материальных потребностей*: предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования, частичная или полная оплата жилья, предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры.

5. *Социальное и медицинское обеспечение*: создание фондов негосударственного пенсионного страхования или выплаты дополнительных пенсий за счет предприятия, страхование работников за счет предприятия, обеспечение работников бесплатной или частично оплачиваемой фирменной одеждой, обувью, питанием, транспортом.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Носят косвенный характер управленческого воздействия. Объект воздействия этих методов – группы людей и отдельная личность.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы исследования включают анкетирование, интервьюирование, социометрию, наблюдение, собеседование.

Используются следующие формы социологического воздействия: социальное планирование; формирование моральных норм и установок, регулирующих действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм; партнерство через налаживание разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей; соревнование, которое характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению; общение – взаимодействие людей на основе обмена информацией.

Психологические методы направлены на конкретную личность и строго персонифицированы и индивидуальны. Главная их особенность – обращение к внутреннему миру человека с тем, чтобы направить его потенциал на решение конкретных задач предприятия.

Психологические методы исследования: проведение психологического тестирования и организация индивидуальной работы с учетом типа личности и темперамента; организация психологической службы и психологических консультаций для сотрудников, проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей высших уровней.

Способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, просьба, похвала, совет, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, комплимент, метод Сократа, намек, обман ожиданий, взрыв.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувство, эмоции и поведение.

Настроение – слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся

сравнительной устойчивостью. Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде эмоций.

Эмоции – это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Эмоции могут быть положительные, отрицательные и амбивалентные (противоречивые – ревность, соперничество, намек и т. д.).

Поведение – выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде.

Лица с сильной нервной системой больше стимулируются соревновательной обстановкой. Самолюбивые стимулируются больше. Плохо, если соперничество идет между членами группы, выполняющей групповое задание. Сильный мотивирующий эффект дает удовлетворенность социально-психологическим климатом в группе, положительная оценка работы большинством.

На лиц со слабой нервной системой, на интровертов лучше действует похвала. Необходимо помнить, что похвала и порицание оказывают стимулирующее воздействие только в том случае, если повторяются подряд не более 4 раз. Длительное использование одного и того же стимулирования ведет к негативным последствиям. Но самые плохие результаты работы у тех, кого никак не оценивают.

Хотя успехи и воодушевляют, приводят к положительному отношению к работе, регулярно повторяющиеся успехи приводят к завышенной самооценке, и это дает снижение силы мотива и приводит к сильному внутреннему конфликту в случае неудачи.

Социально-психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и отдельную личность. Искусство управления людьми заключается в дозировании и дифференцированном применении тех или иных приемов из описанных выше.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Дайте определение понятия «персонал».
2. Назовите принципы кадрового менеджмента.
3. Назовите принципы персонального менеджмента.
4. Какие Вы знаете административные методы управления?
5. Какие экономические инструменты используются при управлении персоналом?
6. Социологические способы исследования и воздействия.
7. Психологические способы исследования и воздействия.

Глава 7. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- 7.1. Сущность кадровой политики.
- 7.2. Направления кадровой политики.
- 7.3. Формы кадровой политики.
- 7.4. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики.
- 7.5. Этапы формирования кадровой политики.

7.1. Сущность кадровой политики

Кадровая политика – это система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления, средства и способы работы с персоналом. Кадровая политика фиксируется организационной культурой организации, именно последняя определяется ценностями и внутрифирменными стандартами.

Конечная цель разработки и проведения определенной кадровой политики – создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Например, основа кадровой политики «Мацусита Дэнки Санге» – воспитание кадров, которые в достаточной мере понимают базовые принципы управления компанией и, воплощая эти принципы в жизнь, постоянно работают над выполнением своих задач. В нашем менталитете, скорее всего, именно в таком виде данный принцип кадровой политики не станет реальной основой для практического применения сотрудниками компании.

Разрабатывается кадровая политика собственниками предприятия и кадровыми службами. В крупной компании кадровая политика обычно декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших организациях она, как правило, не документируется, а существует как система неофициальных взглядов владельцев, которые и выбирают средства и способы достижения целей управления персоналом.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

7.2. Направления кадровой политики

1. Политика занятости – набор и отбор кадров, продвижение, карьера, занятость, увольнение.

2. Политика обучения – базы обучения, модели, переподготовка персонала при изменении стратегии фирмы.

3. Политика оплаты труда – заработная плата работников по сравнению с заработной платой конкурентов.

4. Политика благосостояния – выбор мер и услуг, отличающих фирму от других нанимателей.

5. Политика трудовых отношений – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов, отношения между владельцами бизнеса и сотрудниками.

Принципы формирования кадровой политики: научность, комплексность, системность, эффективность.

7.3. Формы кадровой политики

В зависимости от уровня осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию можно выделить следующие типы кадровой политики (КП):

– *пассивная КП* – руководство организации не имеет программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации последствий. Реагирование на возникающие конфликтные ситуации происходит без попыток понять причины и следствия;

– *реактивная КП* – осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами этих состояний. Кадровые службы располагают средствами диагностики экстренной помощи;

– *превентивная КП (опережающая)* – руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации с персоналом, но не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба имеет средства диагностики и прогнозирования, но у нее нет целевых кадровых программ;

– *активная КП* – руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию с персоналом. Кадровая служба может разрабатывать антикризисные программы, проводить мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внутренней и внешней ситуации.

Программа кадровой работы разработана с вариантами реализации. Второе основание для дифференциации КП – это принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний набор, степень открытости по отношению к внешней среде. С этой позиции КП можно разделить на открытую и закрытую.

Открытая КП основывается на том, что в организации могут начать работать с любой должности (новые организации, ведущие агрессивную политику завоевания рынка, ориентированные на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли).

Закрытая КП – включение в работу нового персонала возможно только с низового должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации (когда организация ориентирована на создание определенной атмосферы или работает в условиях дефицита кадровых ресурсов). В табл. 4 представлена характеристика отношений между работниками и фирмой при разных типах кадровой политики.

Таблица 4

**Характеристика отношений между работниками и фирмой
при разных типах кадровой политики**

Характерные черты	Открытая КП (покупка кадров)	Закрытая КП (создание кадров)
1. Отношение работников к организации	формальное	заинтересованное
2. Отношение организации к работникам	формальное	патерналистское, учитывающее интересы работников
3. Сроки получения	быстрые	значительные
4. Издержки на приобретение	низкие	значительные
5. Затраты на адаптацию	большие	низкие
6. Риск потери работников	выше среднего	ниже среднего
7. Открытость для конкурентов	высокая	низкая
8. Необходимость планирования	нет	есть
9. Имидж организации на рынке труда	умеренный	высокий

7.4. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики

Чтобы организация эффективно функционировала в современных условиях, надо проводить активную кадровую политику, ориентированную на стратегические факторы успеха.

На выбор кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы:

– ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и условия предложения);

– спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

– влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работника;

– требования трудового законодательства;

– состояние экономики;

– возможность использования научных и учебных заведений.

Внутренние факторы:

– структура и цели бизнеса;

– размер организации – в маленькой фирме отношения менее формализованы, в меньшей степени иерархичности отличаются инструменты управления персоналом и модели стимулирования. Маленькая организация не в состоянии в должной степени обеспечить развитие персонала, поэтому она может: покупать рабочую силу, присоединиться к крупной организации для обучения сотрудников, объединиться с другой фирмой, искать поддержку у государственных органов;

– территориальное размещение фирмы;

– хозяйственно-правовая форма – организация может иметь различную хозяйственно-правовую форму и в зависимости от этого выбирать кадровую политику (собственность одного лица, коллектива, товарищество и т. д.). Это влияет на распределение доходов и инвестиций в человеческий капитал;

– особенности технологии и выпуска продукции. Продукция может быть серийная, массовая, единичная. Технология может быть непрерывная и периодическая. И то, и другое влияет на особенности управления персоналом;

– фаза жизненного цикла организации (фаза роста, развития, преобразований, ликвидации и т. д.);

– специфичность трудовых ресурсов. Если в организации находятся сотрудники с особым, часто уникальным опытом, то затраты на подготовку делают организацию зависимой от сотрудника. В том случае, если сотрудник имеет возможность покинуть организацию, эта зависимость односторонняя, а если у него нет выбора – это взаимозависимость;

– финансовые ресурсы организации.

7.5. Этапы формирования кадровой политики

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Если создатели предприятия заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Схема разработки кадровой политики предприятия представлена следующими этапами.

Этап 1. Первичная диагностика предприятия с целью выявления «болевых точек». На данном этапе выявляются направления возможных улучшений.

Этап 2. Выбор типа кадровой стратегии, который наиболее полно соответствует общему состоянию организации. Необходимо провести анализ имеющихся на предприятии ресурсов и определить, какая часть из них может быть направлена на реализацию мероприятий.

Этап 3. Мониторинг внешней среды с целью выявления факторов воздействия на качественный и количественный кадровый состав предприятия.

Этап 4. Сопоставление целей организации с функциями управления персоналом. Выбор направлений изменений. В результате сопоставления формируются программы и план действий.

Этап 5. Проведение SWOT-анализа, затрагивающего изменения системы кадрового менеджмента. Выявление сильных и слабых сторон. Разработка кадровых мероприятий на стратегическом и оперативном уровне. Осуществляется путем детального раскрытия каждой функции управления персоналом применительно к конкретным целям организации. Следует отметить, что все мероприятия должны быть обеспечены соответствующими ресурсами и проработаны.

Этап 6. Позиционирование кадровой службы в рамках предприятия.

На данном этапе определяется место кадровой службы в организационной структуре предприятия, подготовка документации и регламентов работы, описание и документирование основных задач, функций, обязанностей, уровней ответственности и системы коммуникаций.

Этап 7. Формирование составных элементов кадровой политики. К таким элементам относятся:

- 1) общие принципы, приоритеты, цели предприятия (стратегический документ);
- 2) организационно-штатная политика (организационная структура, планирование штатной численности, система коммуникаций подразделений, уровни);

3) организационно-трудова́я политика (логистика персонала, мотивация и стимулирование, условия труда, социальные гарантии, техника безопасности);

4) информационная политика (организация информационных внешних и внутренних потоков, исключение неоправданного дублирования операций и процедур, разработка соответствующих шаблонов и форм передач информации, четкое, своевременное и релевантное информирование персонала о процессах и результатах деятельности);

5) финансовая политика (расчет затрат на персонал, инвестиции в человеческий ресурс, система монетарного и немонетарного стимулирования, фонды оплаты труда, технологии распределения, экономика персонала);

6) политика развития персонала (разработка планов обучения и развития персонала: внутрифирменные программы повышения квалификации, расширения профессиональной компетенции, стажировки, переподготовка в профильных учебно-практических центрах, проектное обучение и т. п., построение систем продвижения, технологии капитализации человеческих ресурсов);

7) оценка результатов деятельности (формирование оценочных критериев, системы аттестации персонала и рабочих мест, сертификация персонала, стандарты ISO 9000-2001, периодичность оценки персонала, оценка динамики результатов работы персонала во времени, многофакторный анализ).

Этап 8. Мониторинг. Разработка критериев результативности.

Для реализации функций контроля и коррекции выполнения запланированных кадровых мероприятий необходимо разработать критерии результативности работы.

На этом этапе осуществляется сведение полученных результатов в итоговую таблицу «План кадровых мероприятий». После того как определены все необходимые ресурсы, намечены сроки начала и окончания работ и назначен ответственный исполнитель, возможна детальная доработка мероприятия с работниками, которые будут напрямую принимать в нем участие.

Этап 9. Описание кадровых задач. Разработка кадровых технологий.

Этап 10. Разработка системы документационного и информационного обеспечения кадровых процессов и процедур.

Механизм документооборота включает в себя: формы документов (предназначение, информационные поля, оформление бланков); маршруты движения документов; порядок заполнения документов (информационных полей); порядок использования информации.

Приведенный алгоритм разработки кадровой политики позволяет создать на предприятии эффективную политику управления кадрами.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов, плановых, организационных, административных, социальных и иных мероприятий. Находят отражение в основных нормативных документах: устав предприятия, идеология предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт или трудовой договор, положения об оплате и стимулировании труда, положения об аттестации кадров, правила и принципы, процедуры, неписанные традиции и нормы поведения.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Определите понятие «кадровая политика».
2. Назовите направления кадровой политики.
3. Какие Вы знаете формы кадровой политики?
4. Определите этапы формирования кадровой политики.
5. Как кадровая политика влияет на мотивацию персонала?

Глава 8. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

8.1. Роль стратегического управления человеческими ресурсами.

8.2. Зависимость кадровой стратегии от стадии развития бизнеса и стратегии бизнеса.

8.3. Виды кадровых стратегий.

8.1. Роль стратегического управления человеческими ресурсами

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Вероятность формулирования целостной стратегии повышается, если организация использует ту стратегию управления человеческими ресурсами, которая понятна всем ее членам. И это так или иначе справедливо. Анализ стратегического управления в некоторых компаниях показал, что если намерения разделяются всеми членами высшей управленческой команды, это приводит к действиям, осуществляемым на коллективной и одновременно согласованной основе. В каждом случае общие намерения возникали в результате проявления сильных лидерских качеств топ-менеджера, при совместных усилиях других членов высшей управленческой команды в процессе достижения ими намеченных целей.

Как показывает практика, существует два уровня формулирования стратегии. Во-первых, есть корпоративная деловая стратегия, занимающаяся вопросами видения и миссии организации, но часто выраженная в терминах маркетинговых и финансовых целей. Во-вторых, в рамках деловой стратегии создаются конкретные стратегии, касающиеся: вопросов развития товарных рынков; приобретения и продажи недвижимости и других ресурсов; управления персоналом, финансами;

новых технологий; организации процесса; качества; производительности и т. д.

Можно выделить 3 уровня управления персоналом. *Оперативный уровень* охватывает непосредственную область деловой активности персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом. На *тактическом уровне* реализуются планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний, планирование движения кадров, повышение их квалификации и развития. *Стратегический уровень* – поддерживает деловую стратегию, направленную на долгосрочное развитие организации (табл. 5).

Таблица 5

Три уровня управления персоналом

Уровень	Отбор и расстановка кадров	Вознаграждение	Оценка	Развитие	Продвижение по службе (карьера)
Стратегический (10–15 лет)	Прогноз изменений внутренней и внешней среды. Определение характеристик работников, требующихся фирме на длительную перспективу	Определение принципа оплаты рабочей силы с учетом ожидаемых внешних условий, увязывание его с возможной долгосрочной стратегией бизнеса	Определение параметров, нуждающихся в оценке на длительную перспективу, предварительная оценка потенциала организации и его динамики	Оценка способности наличных кадров к необходимым будущим изменениям, создание системы планирования на предприятии	Построение долговременной системы продвижения персонала, обеспечивающей сочетание гибкости и стабильности, увязывание ее с общей стратегией бизнеса
Тактический (среднесрочная перспектива, около 5 лет)	Выбор критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы, исследование возможностей проникновения на рынки	Разработка пятилетнего плана, развитие системы оплаты труда работников, проработка вопросов создания системы льгот и премирования	Создание обоснованной системы оценок текущих условий и будущего их развития, создание центра оценки работников	Разработка общей программы развития управленческой системы, разработка мер поощрения самовыражения работников	Определение линий продвижения работников, увязывание индивидуального стремления работников с задачами фирмы

Уровень	Отбор и расстановка кадров	Вознаграждение	Оценка	Развитие	Продвижение по службе (карьера)
Оперативный (до года)	Разработка штатного расписания и схемы передвижения работников	Разработка системы оплаты труда и премирования	Создание ежегодной системы оценок работников и повседневной системы контроля	Разработка систем повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечение подбора на отдельные места подходящих сотрудников, планирование ближайших кадровых перемещений

Стратегия управления персоналом связывает многочисленные аспекты управления персоналом в единую, подчиненную конкретной деятельности предприятия, политику управления персоналом.

Однако для отечественных предприятий можно наблюдать некоторый разрыв, который существует между декларируемыми принципами стратегического управления персоналом и реальной практикой. Это связано с тем, что даже стратегия развития предприятия, а не только стратегия управления персоналом, не разрабатывается, а если и прописана, то не является руководящим документом.

Управление персоналом по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью.

Сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации, и в том числе поэтому не способны создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии.

Таким образом, стратегия управления персоналом призвана определять, каким образом, с помощью каких действий организация может достигнуть цели бизнеса в окружающей конкурентной среде.

8.2. Зависимость кадровой стратегии от стадии развития бизнеса и стратегии бизнеса

В табл. 6 представлена зависимость кадровой стратегии от стратегии бизнеса.

Зависимость элементов кадровой стратегии от стратегии бизнеса

Стратегия бизнеса	Элементы кадровой стратегии		
	Набор и отбор	Развитие	Вознаграждение
Инноваций	Привлечение в организацию высококвалифицированных специалистов с творческим мышлением и способностью к внедрению инноваций	Развитие инновационных качеств, создание условий для их усиления	Разработка и обеспечение стимулирования материальным и нематериальным вознаграждением за успешные инновации
Качества	Использование специальной процедуры отбора для найма персонала, способного обеспечить качество и высокий уровень обслуживания	Стимулирование обучения и поддержка инициатив, направленных на достижение тотального качества и заботы о потребителе, проведение курса обучения	Зависимость вознаграждения от качества и от достижения высоких стандартов обслуживания потребителей
Лидерства в издержках	Разработка структур занятости для ядра коллектива и для периферии; набор людей, способных создать дополнительную ценность; разработанные программы по сокращению штатов при необходимости	Стимулирование и проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; обучение работе по методу «точно в срок»	Направленность систем вознаграждения на обеспечение оптимального соотношения цены и качества и стимулирующих снижение затрат
Человеческого капитала, качественно лучшего, чем у конкурентов	Использование сложной процедуры отбора и набора, основанной на анализе уникальных способностей, требующихся организации	Целенаправленный процесс развития и повышения квалификации; поощрение самостоятельного обучения через использование планов персонального развития	Разработка и обеспечение системы вознаграждения (материального и нематериального) за высокую компетентность и наличие требуемых навыков; разные уровни оплаты

В табл. 7 показано, как стратегии развития бизнеса влияют на тактику управления персоналом.

**Взаимосвязь стадии развития бизнеса
и элементов стратегии управления персоналом**

Стадия развития бизнеса	Требуемые характеристики работников	Стратегия управления персоналом
Предпринимательская (нацелена на развитие бизнеса). В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без предварительной проработки	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, предприимчивыми, готовыми рисковать и не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Отбор и расстановка кадров</i>: поиск инициативных людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. 2. <i>Вознаграждение</i> по возможности и по потребности. 3. <i>Оценка</i> основывается на результатах. 4. <i>Перемещение сотрудников</i>: в центре – интерес служащих, подбор рабочего места, соответствующего потребностям работника
Стадия динамического роста (степень риска меньше, создание фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно)	Работники должны быть организационно закреплены и уметь работать в команде	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Отбор и расстановка кадров</i>: поиск верных людей, способных эффективно работать. 2. <i>Вознаграждение</i> справедливое и беспристрастное. 3. <i>Оценка</i> основывается на четко оговоренных критериях. 4. <i>Перемещение сотрудников</i>: учитываются реальные возможности. 5. <i>Развитие</i>: акцент на качественном росте уровня знаний и навыков и расширение областей деятельности
Стратегия прибыльности. В центре внимания – сохранение уровня прибыльности: снижение затрат, внимание на управлении, действие различного рода обширных процедур	Внимание на критериях эффективности и на результатах	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Отбор и расстановка кадров</i>: чрезвычайно жесткие. 2. <i>Вознаграждение</i> основывается на заслугах, результатах, квалификации и внутрифирменных представлениях о справедливости. 3. <i>Оценка</i> узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. 4. <i>Перемещение сотрудников</i>: человек подбирается к месту. 5. <i>Развитие</i>: акцент на компетентность

Стадия развития бизнеса	Требуемые характеристики работников	Стратегия управления персоналом
Ликвидационная стратегия (продажа активов, устранение возможности убытков в будущем, сокращение работников)	Требуются рабочие на короткое время, узкой специализации, без большой приверженности фирме	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Отбор и расстановка кадров</i>: маловероятны. 2. <i>Вознаграждение</i> основывается на результатах, без дополнительных стимулов. 3. <i>Оценка</i> строгая, формальная, основана на управленческих критериях. 4. <i>Перемещение сотрудников</i>: только тех, кто имеет требуемые навыки. 5. <i>Развитие</i> ограничено, основано на необходимости в узкой сфере
Стадия круговорота (циклическая). Цель – спасти предприятие, меры по сокращению затрат и персонала для приобретения стабильности на длительную перспективу	Служащие должны быть гибкими и ориентированными на далекие перспективы	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Отбор и расстановка кадров</i>: требуются разносторонне развитые работники. 2. <i>Вознаграждение</i> по системе стимулов. 3. <i>Оценка</i> по результатам. 4. <i>Перемещение сотрудников</i>: непредсказуемое. 5. <i>Развитие</i>: большие возможности для тщательного отобранных претендентов

Различия в окружающей среде будут оказывать влияние на стратегию управления человеческими ресурсами. В стабильной предсказуемой среде наилучшей стратегией будет развитие у персонала лишь ограниченного диапазона умений и навыков и поддержка определенного поведения (например, с помощью полного описания должностных требований).

8.3. Виды кадровых стратегий

Ресурсная способность. Человеческие ресурсы рассматриваются как основной источник конкурентного преимущества, которое достигается за счет развития отличительных от других организаций способностей (компетенций), что позволяет на высоком уровне построить

отношения компании с поставщиками, потребителями и сотрудниками. Речь идет о привлечении, развитии и удержании высокого человеческого и интеллектуального капитала, определяющего продуцирование и внедрение инноваций в организации.

Управление формированием высокой степени приверженности. Высокий уровень эффективности труда и желание работать в конкретной организации формируются и проявляются в тех компаниях, которые не применяют жестких методов управления (существует высокий уровень функциональной гибкости), где работники отвечают за свою работу и выбирают способы ее осуществления и контроля, они получают удовлетворение от работы. Стратегия включает отношение к сотрудникам как к уважаемым деловым партнерам, которые имеют право высказываться по вопросам, касающимся их, и чье мнение учитывается. При этом не должно чувствоваться разницы в статусе.

Управление формированием высокой степени эффективности. Стратегия направлена на разработку тщательно продуманных и эффективных процедур по всем направлениям кадровой работы, что ведет к повышению производительности, качества, уровня обслуживания потребителей, росту и развитию сотрудников. Практические действия включают тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, формализованные системы обмена информацией между работниками организации, четко сформулированные должностные инструкции, аттестации, систему мер дисциплинарного характера, разработанную систему продвижения и компенсации, обеспечивающую признание и финансовое поощрение высокоэффективных работников, экстенсивный и соответствующий процесс обучения руководящих кадров.

Вариации элементов кадровых стратегий положены в основу **метода наилучшей практики**. Он основан на предположении, что существует комплекс наилучших практических подходов к управлению человеческими ресурсами, который в случае использования приведет к повышению эффективности управления персоналом.

1. *Гарантия занятости*, которая означает, что компания не проводит немедленного увольнения сотрудников вследствие причин, находящихся вне их компетенции. Такое возможно при избирательном и ограниченном найме; при экстенсивном обучении и развитии обмене информацией компании невыгодно увольнять своих сотрудников (высокий уровень инвестиций не окупается).

2. *Избирательный найм*, который требует от организации четкого определения критериев по необходимым навыкам, умениям и каче-

ствам. Организации ищут людей с определенными ценностями и внутренней культурой, так как именно эти качества трудно приобрести или изменить, однако именно они определяют степень эффективности личности и вероятность ее пребывания в компании.

3. *Самоуправляемые команды*, позволяющие использовать коллегиальный контроль вместо иерархического, снижая количество уровней управления, дают возможность находить более эффективные и творческие решения рабочих проблем.

4. *Оплата по результатам труда*, которая должна зависеть от эффективности работы организации (участие в доходах или прибылях), от результатов индивидуальной или командной работы и от индивидуальной квалификации.

5. *Обучение*, точно нацеленное на результат, позволяющее получить высококвалифицированную и мотивированную рабочую силу.

6. *Сокращение различий в статусе* – фундаментальная, как считается в западноевропейских системах мотивации, предпосылка высокоэффективной работы. Идеи, знания и усилия всех работников невозможно сконцентрировать и целенаправленно использовать, пока различия в статусе сигнализируют, что люди не ценятся организацией.

7. *Обмен информацией*, который символизирует определенную степень доверия и дает возможность организовать работу рациональнее.

Метод наилучшей практики требует тщательной подстройки под каждую конкретную ситуацию отдельной компании.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое деловая стратегия?
2. Чем отличаются оперативный, тактический и стратегический уровни управления персоналом?
3. Как зависит кадровая стратегия от стратегии бизнеса?
4. Как зависит кадровая стратегия от стадии развития бизнеса?
5. Какие Вы знаете кадровые стратегии? Охарактеризуйте их.
6. Что включает метод наилучшей практики?

Глава 9. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

9.1. Цели и задачи кадрового планирования.

9.2. Методы кадрового планирования.

9.3. Этапы кадрового планирования.

9.4. Мониторинг кадров.

9.1. Цели и задачи кадрового планирования

Кадровое планирование – это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием. Кадровое планирование – это гарантия экономического роста предприятия, что достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Наличие кадрового планирования является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу.

Кадровое планирование повышает конкурентоспособность компаний, обеспечивает трудовому коллективу ознакомление с предстоящими изменениями в компании, делает понятными технико-организационные новшества, стимулирует участие в работе, открывает перспективы для развития работников.

Задачи кадрового планирования:

- планирование потребности в персонале (количество работников, уровень квалификации, когда и где понадобятся);
- планирование привлечения или сокращения штата (каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний с учетом социальных факторов);
- планирование использования персонала (каким образом можно использовать персонал в соответствии с их способностями и возможностями);
- планирование кадрового развития (каким образом можно целенаправленно способствовать росту квалификации кадров);
- планирование расходов по содержанию персонала (каких затрат требуют планируемые кадровые мероприятия).

Положительное влияние кадрового планирования проявляется в следующем:

- позволяет повысить эффективность использования рабочей силы за счет расширения возможностей сотрудников путем планирования карьерного роста, делегирования полномочий и перевода работников на другие места (ротации);
- дает возможность целенаправленно проводить отбор и поиск на рабочие места, избежав кризисных ситуаций;
- помогает наиболее эффективно разработать программу повышения квалификации и обучения работников;
- позволяет определить тенденции изменения структуры персонала и его численности;
- способствует сокращению издержек на рабочую силу путем продуманной политики на рынке труда.

9.2. Методы кадрового планирования

1. *Экстраполяция* – заключается в перенесении существующих пропорций и тенденций в будущее. Достоинство – общедоступность. Недостаток – невозможность учета изменения внутренних и внешних факторов.

Подходит для организации с устойчивой организационной структурой, функционирующей в стабильной внешней среде.

2. *Метод экспертных оценок* – основывается на учете мнения специалистов, как правило, руководителями линейных подразделений или независимыми консультантами через письменные обзоры. Эксперт анализирует проблему и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. В результате формулируются цели планирования.

3. *Метод Дельфи*. Включает как экспертные, так и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых экспертов, а затем результаты анализируются в групповых дискуссиях. Достоинство метода – возможность использования знания и опыта линейных руководителей. Недостатки: субъективизм и трудоемкость самого процесса.

4. *Балансовый метод* – основывается на определении соответствующего ресурса, которым располагает организация, и потребности в них на плановый период. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники

ресурсов, в правой – их распределение с учетом остатков на начало и конец периода. Равенство между ресурсами и их распределением – не единственная цель составления балансов. Важную роль играет достижение оптимальной структуры ресурсов и их использования.

Применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

5. *Нормативный метод*. В основу определения плановой численности персонала на определенный период кладутся нормы затрат труда на единицу продукции (рабочего времени, расходов фонда заработной платы и т. д.).

К нормам труда относятся: норма выработки, времени, обслуживания, численности, управляемости и т. д. Они устанавливаются в человеко-минутах, человеко-часах, человеко-днях. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда такие нормы могут быть укрупненными или комплексными. Нормы должны обновляться с изменениями техники, технологии и т. д.

Нормативный метод может использоваться как самостоятельно, так и в дополнение к балансовому.

6. *Математико-статистические методы* сводятся к оптимизационным расчетам по заданным критериям на основе различного рода моделей. Возможности применения метода шире на крупных организациях, так как это дорого и необходимы специальные навыки.

7. *Графическими методами*. С их помощью составляются такие документы планового характера, как карта функциональных обязанностей, процедурограмма, технологическая карта, график работы руководителей, профессиограмма.

Для того чтобы правильно осуществлять кадровое планирование, необходимо тесное взаимодействие всех структурных подразделений предприятия, обеспечиваются объективность, оперативность и надежность составленных планов, которые впоследствии практически полностью соблюдаются в реальном времени на практике.

9.3. Этапы кадрового планирования

При *стратегическом планировании* речь идет о проблемно-ориентированном долгосрочном планировании на период 3–10 лет и имеет далеко идущие цели. Оно в большей мере зависит от экономического, технологического, социального развития. Своевременное определение главных тенденций и качественная оценка являются

существенными задачами стратегического планирования. Разрабатываются на самом высоком уровне управления организацией и обладают наибольшей гибкостью. Исходным документом при стратегическом планировании персонала является общая стратегия развития предприятия на 3–5 лет, определяющая, каких финансово-экономических результатов необходимо достигнуть и за счет чего. Стратегическое планирование персонала – «высший пилотаж» в управлении персоналом, оно заранее готовит руководство к переменам.

Под *тактическим планированием* понимают среднесрочный перенос кадровых стратегий на ближайшие 1–3 года. В тактическом плане, по сравнению со стратегическим, значительно детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. К этому, как правило, добавляется годовой план. Тактическое планирование осуществляется высшим и средним руководящим уровнями предприятия.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное, до 1 года, выступает как конкретизация проблемно-ориентированного кадрового планирования и ориентировано на достижение отдельных оперативных целей. Причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации. Оперативный план отличается точно обозначенными целями и конкретными мероприятиями, направленными на их достижение, а также информацией о выделяемых средствах.

Многие кадровые показатели лишь с трудом либо вообще не поддаются количественной оценке и поэтому не могут быть точно учтены в частных планах. Часто используются качественные показатели.

Закон равновеликости планирования гласит, что в краткосрочном периоде все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производства (узким местом), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В тоже время при долгосрочном планировании необходимо преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна тотальная интеграция плановых областей. Скорее преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

Основным итоговым документом, отражающим кадровый потенциал предприятия, является годовое штатное расписание, в котором

указываются структура организации и численность управленческого персонала по каждому подразделению. Рекомендуются следующие пропорции: управленческий персонал – 20–25% от численности работающих, из них линейные руководители – 5–7%, инженерно-технические – 10%, экономисты и бухгалтера – 45%, юристы, кадровики, администраторы – 3–45%. Не рекомендуется создавать подразделения с численностью менее 5 человек, чтобы не увеличивать количество руководителей.

Рассмотрим вопросы кадрового планирования по отдельным функциям.

1. Планирование потребности в персонале включает:

- оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- оценку будущих потребностей;
- мероприятия по сокращению или привлечению персонала.

Определяются нормативная численность, текущая, перспективная в трех аспектах – количественном, качественном, временном.

Постоянно обновляются следующие факторы: возрастная структура, уровень производительности, уровень значений и способностей трудового коллектива к развитию, структура зарплаты, текучесть кадров, увольнения на пенсию.

Анализируются факторы (табл. 8), которые воздействуют на имеющуюся структуру рабочих мест: новые производственные и инвестиционные программы, планы по рационализации производства, перебазирование предприятий или их частей на новые места, решения о межзаводской кооперации, предписания и постановления по охране труда, а также вопросы хозяйственного и финансового положения предприятия, конкуренция на рынках, государственное регулирование, влияние окружающей среды и так далее.

Таблица 8

Факторы, влияющие на потребность в персонале

Факторы	Их влияние	Методы определения
<i>Факторы внешней среды</i>		
Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия	Анализ тенденций и оценка этих тенденций
Изменение структуры рынка		Анализ рынка
Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
Экономическая политика государства		Анализ экономических данных и процессов

Факторы	Их влияние	Методы определения
Тарифные соглашения	Себестоимость	Анализ принятых соглашений и прогноз последствий
<i>Факторы внутренней среды</i>		
Запланированный объем сбыта	Количественный и качественный прогноз кадров	По принятым предпринимателем решениям
Техника, технология, организация производства	Численность необходимого персонала, объемы и качество готовой продукции	Показатели на основе данных организационного характера и НОТ
Текучесть кадров	Дополнительные потребности в работниках	Определение доли текучести кадров
Простои	Нерациональное использование персонала, сокращение объемов производства	Определение доли простоев
Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Различают общую потребность в персонале – это вся численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объема работ – *брутто-потребность* в кадрах.

Дополнительная потребность – количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года – *нетто-потребность*.

$$\text{БПП} = \frac{m_i \cdot t_i}{\text{ТРВ} \cdot 60} \times K_{\text{нв}}, \quad (1)$$

где m_i – количество рабочих процессов в планируемом периоде;

t_i – среднее время выполнения каждого рабочего процесса, мин;

ТРВ – тарифное рабочее время в часах планового периода;

$K_{\text{нв}}$ – коэффициент нехватки времени (для учета перерывов, болезней, отпусков).

Нетто-потребность определяется исходя из фактического состава персонала с учетом будущих изменений в нем – выходы на пенсию, переводы, увольнения:

$$\text{НПП} = \text{БПП} - \text{НС}, \quad (2)$$

где НС – наличный кадровый состав.

Если $\text{НПП} > 0$, то надо нанимать персонал; если $\text{НПП} < 0$, то следует сокращать штат.

Как дефицит, так и излишек персонала отрицательно сказываются на трудовом потенциале организации. Дефицит рабочей силы можно устранить краткосрочно (работа в выходные дни и сверхурочно) и долгосрочно (найм новых работников).

Дополнительную потребность в рабочей силе можно удовлетворить в *краткосрочном* и *долгосрочном* периоде. Когда организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. А для сотрудников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается. Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, работа в выходные дни.

При краткосрочной потребности в персонале работники могут работать временно. К категориям *временных* относятся работники, нанимаемые по контрактам на определенный срок, занятые в промышленности на условиях подряда, находящиеся на учебе, в специальных посреднических организациях временной занятости или привлекаемые на основе договоров об аренде работников (лизинг персонала).

Причины найма временных рабочих: временное замещение вакансий до найма постоянного работника; до перехода временного работника на это место на постоянной основе; необходимость в рабочей силе во время экономического подъема; нужда в рабочих для реализации рабочих проектов; замена в отпускной период или по болезни постоянного рабочего; дополнительные работы, на которых нецелесообразно использовать постоянных рабочих; в период освоения нового оборудования для его эксплуатации и обучения постоянного персонала.

Снижение избытка рабочей силы возможно за счет: снижения размера дополнительных услуг и вознаграждений; передачи работников другим предприятиям во временное пользование; отказа от услуг со стороны и передачи их выполнения собственному персоналу (уход и ремонт зданий и инвентаря); переноса отпусков; сокращения интенсивности труда (отказ от сдельной работы).

При постоянном составе персонала, но сокращенном рабочем времени: сокращение времени сверхурочной работы; разрешение неоплаченных неявок на работу; введение неполного рабочего дня, неполной рабочей недели; сокращение регулярного рабочего времени.

При сокращении состава персонала без его увольнения: прекращение найма (на освобождающиеся места); отказ от продления временного трудового соглашения; поощрение текучести; прекращение трудовых отношений по соглашению (с компенсацией); досрочный выход на пенсию.

При сокращении персонала путем увольнения: отдельные увольнения; временные увольнения; массовые увольнения с дальнейшей занятостью через поддерживаемые государством центры занятости или повышению квалификации; массовые увольнения без социальных гарантий.

Факторы, влияющие на предложение рабочей силы

Региональные: плотность населения, конкуренция на рынке труда, уровень безработицы, модель найма в данном регионе, количество выпускников, схема миграций, привлекательность территории места жительства.

Общенациональные: тенденция роста населения, общенациональный спрос на отдельные категории специальностей, изменения в образовательной системе, правительственные программы образования, правительственные законодательные акты.

2. Планирование использования персонала. Цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места.

Сравнение квалификационного профиля сотрудников и квалификационных требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту. Кроме того, при планировании использования персонала следует стремиться к обеспечению оптимальной степени удовлетворенности работников их рабочими местами, учитывая их способности, умения, навыки.

С качественной точки зрения планирование использования персонала можно рассматривать как расстановку работников на основе штатного расписания или с учетом планирования использования рабочего времени. Это включает разработку плана замещения должностей, отпусков, повышения квалификации, обучения и т. д. При этом следует учитывать квалификацию, а также физическую и психологическую нагрузку на человека и его возможности.

Планирование времени сотрудников включает разработку планов рабочих мест, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников,

организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле, связанном, например, с сезонными изменениями в торговле.

3. Планирование высвобождения персонала включает решение следующих вопросов: кого следует сократить; где, на каких участках; когда; что предпринять, чтобы помочь сокращенным найти новую работу; проведение консультаций с профсоюзом.

Целями планирования высвобождения персонала являются установление и своевременное или опережающее уменьшение избыточной численности.

Планирование высвобождения персонала приобретает все большее значение, особенно во времена экономического спада, стагнации. Причины высвобождения персонала многосторонни: прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия; продолжительный спад занятости сотрудников; характерные для всей отрасли процессы свертывания производства; использование незаменимых ресурсов, а также ограниченный дефицит капитала; новое техническое развитие; изменение требований к рабочим местам; изменение организационной структуры.

Планирование высвобождения персонала позволяет:

1) балансировать потребность в персонале в различные периоды (перезаключать контракты, поощрять ранний выход на пенсию);

2) заранее выявлять и использовать альтернативы увольнению (обучение, перемещение, сокращение рабочего времени, получение временной занятости на стороне);

3) проводить адаптацию работника к мысли о смене работы;

4) разрабатывать мероприятия, учитывающие интересы всех сторон.

Ранее были рассмотрены варианты опережающего высвобождения персонала, основанного на расчете потребности в нем, и проведения ряда мероприятий, позволяющих снизить социальную напряженность.

В западных странах получила развитие процедура высвобождения персонала с помощью сторонней организации – аутплейсмент.

Аутплейсмент – увольнение персонала с помощью третьей стороны.

Пункт об аутплейсменте вставляется в трудовой и коллективный договоры. Сторонние фирмы используют целый комплекс методов и средств, позволяющих провести сокращение штата с последующим трудоустройством в оптимальные сроки и при наиболее выгодных условиях.

Этапы аутплейсмента:

- 1) оценивается предшествующий опыт работы сотрудника;
- 2) разрабатываются варианты его действий;
- 3) оцениваются эти варианты исходя из положения на рынке труда при возможностях кандидата;
- 4) отбирается вариант проекта, при котором положение кандидата наиболее благоприятно;
- 5) разрабатывается стратегия поиска нового рабочего места;
- 6) сотрудник обучается методам поиска;
- 7) кандидат вовлекается в оперативный поиск;
- 8) осуществляется контроль за его действием.

Стоимость процедуры аутплейсмента – 15% годового оклада увольняемого специалиста.

Преимущественное право на сохранение рабочего места при сокращении штата при равной производительности и квалификации имеют: инвалиды, получившие инвалидность или повреждение здоровья на предприятии; ликвидаторы ЧАЭС; другие категории, определенные в коллективном трудовом договоре (родители в многодетных семьях, одинокие матери, кто-то из членов семьи при условии, что один из членов уже безработный).

Не подлежат увольнению беременные женщины, женщины, имеющие детей до 3 лет, а так же одинокие матери, имеющие ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 16 лет.

4. Планирование обучения персонала. Исходными элементами его являются: имеющиеся знания и умения сотрудников; предстоящие задачи, которые определяют будущие требования к ним; потребности личного роста самих сотрудников. Основные мероприятия в рамках планирования развития персонала направлены на устранение дефицита компетенций работников с учетом новых требований. В планировании развития персонала выделяют следующие направления: планирование образования и карьеры с учетом обеспечения соответствия между потребностями работников в профессиональном и должностном росте и потребностями организации в работниках различных специальностей и квалификации. Все мероприятия должны быть направлены на повышение квалификации сотрудников.

Учитывается требуемое количество учеников, количество работников, нуждающихся в обучении или переобучении, и перевод работников.

Для разработки программ обучения надо знать: возможности использования собственных ресурсов; мотивацию работников к обучению;

мобильность рабочих; процесс адаптации полученных знаний и навыков у работников к условиям производства.

5. Планирование сохранения кадрового состава. Сохранение кадрового состава сказывается на имидже фирмы и на микроклимате внутри организации. На сохранение кадрового состава влияют: условия труда; техника безопасности; подготовка работников; медицинское обслуживание; учет физиологии и психологии труда; диетология; санитарно-гигиенические условия; удовлетворенность трудом; ощущение безопасности и стабильности в организации.

План сохранения кадрового состава включает:

- решение проблемы с оплатой труда (конкурентоспособность организации, структура заработной платы, мотивация результатов труда);
- карьерный рост;
- урегулирование конфликтов;
- соответствие возможностей работников требованиям рабочего места;
- программы по продвижению, обучению и адаптации работников;
- план мероприятий, связанных с нехваткой персонала.

6. Планирование расходов по содержанию персонала. В связи с увеличивающимся ростом материальных и энергетических затрат в издержках предприятия планирование затрат на персонал приобретает для предприятия все большее значение. Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия. Необходимо контролировать тенденцию увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что связано с несбалансированностью производительности рабочих и затрат на персонал.

При этом учитываются как факторы внедрения новых технологий и оборудования, которые требуют высококвалифицированного персонала, так и непроизводственные факторы, влияющие на затраты на персонал; в их числе – изменение налоговой и таможенной политики, социального страхования и др.

В затраты на персонал входят: основная и дополнительная рабочая сила, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки, расходы на подготовку и обучение, социальные расходы и выплаты, расходы на охрану труда и окружающей среды, создание рабочих мест, поддержание мотивирующей корпоративной культуры. При высокой текучести кадров расходы увеличиваются.

Здесь планируется прирост производительности труда за счет обучения и повышения квалификации персонала и учитываются все расходы по персоналу.

Данные, полученные в результате анализа, должны сопоставляться не только с плановыми показателями своей организации, но и с показателями, достигнутыми конкурентами. Текущий анализ следует проводить как в разрезе отдельных изделий и статей расхода, формирующих издержки на персонал, так и по уровням управления (организация, подразделения, бригады) по местам возникновения расходов.

7. Планирование производительности труда. Показатели, по которым можно судить о повышении производительности труда: отношение фонда оплаты труда к прибыли; объем продаж на одного работника; чистая прибыль к издержкам на оплату труда; оплата труда на единицу продукции; оплата труда на единицу добавленной стоимости; нормированное время к фактически отработанному.

Предлагается следующая последовательность шагов при разработке системы кадрового планирования предприятия.

1. Анализ цели и типа стратегии, осуществляемой на предприятии. Определение ресурсов предприятия, необходимых для реализации кадрового планирования.

2. Выявление направлений кадровой работы, наиболее значимых для достижения целей предприятия.

3. Разработка кадровых мероприятий организации на оперативном уровне.

4. Критическая оценка наличия ресурсов для реализации каждого кадрового мероприятия, внешних и внутренних условий.

5. Определение необходимых временных и финансовых затрат для реализации каждого кадрового мероприятия.

6. Разработка критериев оценки выполнения запланированных кадровых мероприятий.

7. Сведение результатов разработки в итоговую таблицу «План кадровых мероприятий».

8. Уточнение внешних и внутренних воздействий; периодическая переоценка программ.

Затем кадровая служба должна определить, какие мероприятия являются наиболее важными для предприятия и насколько предприятие обеспечено ресурсами для их реализации. После того как выделены важные и обеспеченные ресурсами мероприятия, осуществляется процесс ранжирования значимых мероприятий, и в итоге формируется список проранжированных мероприятий.

9.4. Мониторинг кадров

Кадровый контроль направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Трудовой коллектив по численному составу, профессиональному уровню не является постоянной величиной, он все время изменяется. Поэтому следует изучать и показатели движения рабочих кадров на предприятии: прием на работу и выбытие работников за отчетный период.

Численность принятых на предприятие распределяется по источникам комплектования, а численность выбывших – по причинам выбытия. В число принятых включаются лица, зачисленные в отчетном периоде на данное предприятие приказом (распоряжением) нанимателя о приеме на работу. В число выбывших включаются все работники, оставившие работу, независимо от причин выбытия.

Из общего числа выбывших работников выделяются: выбывшие по сокращению штатов, по собственному желанию, уволенные за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Можно выделить следующие **показатели мониторинга кадров**.

Коэффициент оборота работников определяется следующим образом: по принятым – как отношение общего числа принятых в течение отчетного периода к списочной численности работников, средней за период; по выбывшим – как отношение общего числа выбывших к списочной численности, средней за период.

Коэффициент текучести исчисляется как отношение численности уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию в отчетном периоде к среднесписочной численности работников за этот период.

Коэффициент соотношения принятых к выбывшим исчисляется путем отношения численности принятых в отчетном периоде к численности выбывших по всем причинам за этот период.

Анализ возрастной структуры по категориям (проценты по каждой группе): до 18 лет; 18–24; 25–29; 30–31; 32–39; 40–49; 50–54; 55–59; 60 и старше.

Средний возраст сотрудников предприятия, как показатель потенциала человеческого фактора. Средний возраст работников предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$V_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i \cdot Ч_i}{Ч_{\text{всего}}}, \quad (3)$$

где $V_{\text{ср}}$ – средний возраст работающих, лет;

n – число возрастных категорий работающих;

V_i – i -й возраст работающих, лет;

$Ч_i$ – количество работающих i -го возраста;

$Ч_{\text{всего}}$ – общее количество работающих.

Анализ структуры персонала по уровню полученного образования: высшее, среднее специальное, профессионально-техническое, общее среднее, общее базовое.

Анализ изменения производительности труда.

Индекс устойчивости – число работников со сроком службы 1 год и больше к числу работников, нанятых год назад.

Анализ срока службы – срок службы работников, которые увольняются.

Норма выживания – доля выбывших в процентах к принятым. Рисуются график зависимости нормы выживания от времени. Форма кривой обычно одинакова для всех категорий, но вершина может быть выше, ниже или перемещаться по оси времени. Она нужна для определения количества работников, которых необходимо нанять, чтобы в определенное время их было требуемое число.

Полужизненный индекс – время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается наполовину. Нужен для сравнения различных групп с целью определения тех мест, где нужно принимать меры по снижению текучести.

Анализ результата продвижений и переводов.

Анализ возрастных групп.

Оценка абсентеизма (прогулы).

Анализ изменений условий труда.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое кадровое планирование?
2. Назовите цели и задачи кадрового планирования.
3. Что дает реализация кадрового планирования предприятию?
4. Какие Вы знаете методы кадрового планирования?
5. Опишите схему кадрового планирования.
6. Какие уровни кадрового планирования Вы знаете?
7. Как осуществляется планирование потребности в персонале?
8. Планирование использования персонала.
9. Планирование высвобождения персонала. Зачем оно осуществляется?
10. Какие Вы знаете еще этапы кадрового планирования?
11. Назовите показатели мониторинга кадров.

Глава 10. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТ

- 10.1. Анализ содержания работ.
- 10.2. Методы анализа работ.
- 10.3. Компетентностный подход к управлению персоналом.
- 10.4. Тарификация работ.
- 10.5. Должностные инструкции, содержание и подготовка.

10.1. Анализ содержания работ

Под процедурой **анализа содержания работы** понимается определение специфических навыков, необходимых для выполнения работы. На основании результатов анализа содержания работы составляют профиль требований к квалификации работника.

Цель анализа содержания работы – описание специфическими терминами действий, совершаемых работниками при выполнении определенных операций на конкретном рабочем месте.

Анализ работы имеет 2 аспекта. Анализ с ориентацией на задачу – определение обязанностей, ответственности и методов исполнения работы. Анализ с ориентацией на работника – определение характеристик поведения работников, требующихся для успешного выполнения ими своих обязанностей.

Анализ работы позволяет:

- 1) разработать должностные инструкции;
- 2) определить требования к должности;
- 3) определить критерии, используемые в процессе отбора;
- 4) отсеять работников, не отвечающих установленным минимальным требованиям;
- 5) выявить лучшего кандидата, максимально соответствующего выбранным критериям;
- 6) выявить наиболее опасные операции и определить вред, который они могут принести здоровью работника при несоблюдении правил техники безопасности.

Для проведения анализа работы собирается следующая информация: об используемых орудиях труда или оборудовании; о выполняемых операциях; о требованиях к образовательному уровню работника и к его специальной подготовке; о специфических требованиях техники безопасности.

Важно отметить, что часто используют другой термин – **анализ содержания труда**. При проведении анализа содержания труда в центре внимания оказываются такие операции, которые характерны не для одного, а для многих рабочих мест, и навыки, необходимые для их выполнения, так как сегодня очень важно, чтобы рабочие приобретали и совершенствовали различные навыки, которые могли бы использовать на разных работах.

Анализ содержания работы и труда помогут достигнуть большей эффективности труда.

На основании анализа работы составляется описание работы, которое включает, кроме выполняемых заданий операций, необходимых навыков и умений, описание ответственности подчиненности, отчетности и занимаемого места данной работы в структуре организации, в частности, указываются такие сведения, как: название занимаемой должности (по классификатору); квалификационный разряд; подчинение (кому подчиняется работник в этой должности и кто ему подчиняется); перечень обязанностей и ответственности; особые обязанности (по штату, фондам, финансам, конфиденциальности информации).

Затем происходит составление *персональной спецификации* – документа, содержащего требования, предъявляемые к исполнителю работы. При этом могут фиксироваться: умственные качества (минимум – хорошая речь, эрудиция; желательно – высокая эрудиция, красноречие, аналитические способности); физические качества; образование и квалификация; опыт и подготовка; личные качества (ответственность, целеустремленность, добросовестность, потенциал); функциональное описание выполняемой работы (т. е. того, что человек должен делать на работе).

Для рабочих специальностей составляется *описание рабочего места*, для специалистов и служащих – *должностные инструкции* или *описание должности*. Описание должности, как уже было сказано раньше, включает в себя название и целевое назначение должности, название структурного подразделения, должность руководителя, перечень подчиненных.

Для составления должностных инструкций используется *профиль должности*, который позволяет максимально увязать требования организации и возможности кандидата.

Профиль должности в последнее время используется все чаще для внедрения справедливых грейдов (ставок заработной платы), в процессе развития персонала, при формировании кадрового резерва. Профиль должности является эталоном, с которым HR-отдел сравнивает

потенциальных кандидатов на данную должность. Снижается уровень функциональных конфликтов – каждый знает зоны своей ответственности.

Это документ, который описывает саму должность, биографические требования, функционал и ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций данной должности. Он может зафиксировать и стандартизировать каждую должность, что не только избавляет от лишних проблем при наборе персонала, но и дает самим сотрудникам четкое описание требований к ним. Если для определенной должности не хватает требуемых компетенций, то сотрудник понимает необходимые зоны развития.

В биографических требованиях фиксируются требования к возрасту, полу, образованию, опыту работы.

В особом разделе фиксируются корпоративные ценности и те компетенции, которыми должен обладать сотрудник, чтобы вписаться в особенности корпоративной культуры. Например, это может быть «клиентоориентированность», и у кандидата на должность должны быть компетенции, позволяющие воплощать эту особенность корпоративной культуры в жизнь.

Функциональные обязанности фиксируют перечень функций, которые должен выполнять сотрудник, и указываются ключевые профессиональные компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций данной должности. Если должность управленческая, то указываются и управленческие компетенции. Например, управленческая функция «умение формулировать цели и задачи» требует целого набора управленческих компетенций. В каждой компании этот набор будет иметь свои особенности.

Профиль должности может разрабатывать HR-отдел или внешний провайдер. Ключевым фактором успешной разработки и внедрения профилей должностей является участие высшего, среднего и линейного менеджмента в процессе разработки.

Этапы процесса разработки профилей должностей следующие.

1. Анализ корпоративной культуры компании. Выделение особенностей корпоративной культуры.

2. Анализ, разработка, формализация и утверждение функциональных обязанностей, границ ответственности, особенностей деятельности каждого сотрудника.

3. Разработка модели ключевых компетенций.

4. Формулирование биографических требований.

5. Создание, утверждение и внедрение профилей должностей.

В Республике Беларусь существует квалификационный справочник, общий для всех отраслей экономики – 1 том «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий служащих» (ЕТКС). Он используется для тарификации работ (присвоение квалификационных разрядов рабочим, установление наименований профессий) и для составления программ по подготовке и повышению квалификации работников. Работы там указаны в алфавитном порядке, с кодом для каждой профессии по общегосударственному классификатору Республики Беларусь. Там дано описание более 400 профессий и приводится информация о том, что должен знать работник для данного рабочего места.

10.2. Методы анализа работ

Анализ выполняемой работы осуществляется, как правило, с помощью контрольных блоков вопросов. На основе ответов необходимо получить комплексную оценку работы, сформулировать профессиональную спецификацию, должностную инструкцию.

Контрольный блок 1. Метод ключевых слов. Что выполняется на данном рабочем месте? Когда это делается (сроки, продолжительность)? Зачем это делается (целевая направленность)? Где находится конкретное рабочее место (на улице; в помещении)? Как это делается?

Контрольный блок 2. Ответственность: за подчиненных; за оборудование, материалы; финансовая.

Контрольный блок 3. Рабочие взаимоотношения: с вышестоящими работниками; с коллегами; с другими отделами и подразделениями; с посетителями, клиентами, поставщиками и т. д.

Контрольный блок 4. Требования, предъявляемые к работе: необходимые квалификация и опыт; требуемый стандарт по характеристикам и результатам; необходимые аналитические способности работника; необходимое оборудование и обучение; необходимые физические данные и здоровье; необходимая мотивация.

Контрольный блок 5. Рабочие условия: физические условия и окружающая среда; социальные условия и рабочая группа; экономические условия и оплата.

Контрольный блок 6. Проверка и оценка результатов: осуществляемая работодателем; осуществляемая вышестоящим руководством.

1. Интервью. Предполагает проведение многочисленных бесед с людьми, имеющими к ним самое прямое отношение, с так называемыми

экспертами. В роли экспертов выступают рабочие, выполняющие ту работу, которую необходимо проанализировать.

Недостаток состоит в том, что ответы могут быть поверхностными и работники могут не уметь описывать словами то, что они делают.

2. Опросники. Бывают:

– *неструктурированные*: содержат открытые вопросы, предоставляют экспертам (рабочим, супервизорам и инструкторам) описывать собственными словами компоненты операций, выполняемых на данном рабочем месте, и их элементы;

– *структурированные*: содержат описания операций, их элементов и условий труда и обязанности интервьюируемых экспертов.

Существуют готовые структурированные опросники, и компании могут сами их разрабатывать тоже, исходя из задач, стоящих перед ними. Опрашиваемый отвечает на вопросы относительно содержания работы, характера и сложности решаемых на данном рабочем месте задач, необходимых навыков и знаний и т. д. Обработка ведется, как правило, в автоматизированных системах, в результате должна получиться обобщенная картина требований к работнику для эффективного выполнения работы.

3. Наблюдение. Бывает сплошное и выборочное. Выборочное наблюдение проводить следует в начале, в середине и в конце рабочего дня, чтобы понять, какие изменения связаны с усталостью, они должны быть незаметными для рабочих. Сегодня большая часть прямых наблюдений выполняется с помощью электронных средств мониторинга.

4. Самостоятельное выполнение работы. Подходит не для всех работ; годится для простых операций.

5. Критические ситуации. Цель использования этого метода – определение экспертами примеров поведения, отличающих хорошего работника от плохого. Метод критических ситуаций нацелен на специфические действия, приводящие к желательным или нежелательным последствиям для производства.

Данный метод требует, чтобы менеджеры или сами работники записывали наиболее яркие проявления поведения, подчеркивающие хорошую или плохую работу. Запись ведется сразу же после того, как они происходят. Затем эти записи подробно исследуются, чтобы выявить комплексную картину моделей поведения, навыков, качеств и свойств, позволяющих эффективно достигать поставленных рабочих целей.

Преимуществом этого метода является то, что он обеспечивает богатое и многообразное представление о содержании работы. Применяется для должностей не выше среднего звена управления.

Технология анализа работы по методу критических ситуаций следующая.

1. Подготовка интервьюируемого работника к проведению оценки и порядку ее проведения.

2. Определение рабочих целей работника.

3. Выяснение общего представления об инциденте, определение его названия.

4. Выяснение обстоятельств, при которых произошел инцидент – где, как, кто участники, причины возникновения.

5. Выяснение роли работника – что делал, что думал, как развивались события, что мог бы сделать по-другому.

6. Построение схемы инцидента: последовательность событий, что делал сотрудник и что не делал. Знания, навыки, качества, свойства, которые использовал работник для достижения результата.

7. Повторение основных моментов обсуждаемого момента, их проверка и запись.

8. Определение результата, то есть описание необходимых качеств личности и способностей, наличие или недостаток которых оказал существенное влияние на результат.

Важно задавать открытые вопросы, не критиковать в процессе интервью. За 1,5 часа необходимо обсудить 2–3 инцидента, как с положительными, так и с отрицательными результатами.

Алгоритм проведения анализа содержания работы

1) создать полный перечень работ;

2) расчленить работы на отдельные элементы, выполняемые задания;

3) определить необходимую и достаточную степень их выполнения;

4) определить круг обязанностей;

5) определить приемы и методов работы;

6) подобрать материалы, инструменты, оборудование;

7) определить условия труда;

8) определить объем знаний, мастерства, способностей для выполнения работы необходимого уровня.

Необходимо четко определить положение каждого рабочего места в структуре подразделения, уровень и объемы выполнения работы, специальные виды деятельности, требуемую квалификацию, взаимодействие с коллегами.

Описание рабочего места начинается с определения названия должности согласно Общереспубликанскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Из него

определяют названия должностей на крупных предприятиях с развитой инфраструктурой и многочисленными производствами.

Для малых и средних организаций можно рекомендовать составить стандартную лестницу должностей, например: специалист (инженер, бухгалтер, программист и т. д.), старший специалист, ведущий специалист, главный специалист, заместитель начальника отдела, начальник отдела (подразделения, службы).

Описание должности. После определения названия должности описывается содержание работы, т. е. основные виды работ, выполняемых на данном месте с использованием необходимых средств, машин, оборудования. Затем определяются непосредственный руководитель и те, кто подчиняется работнику, занимающему данную должность, кто замещает его в должности и кого замещает он сам. Последний раздел «Спецификации рабочего места» определяет специальные требования к работнику, которые предъявляются на данном участке. Для одних должностей это может быть требование ежегодного прохождения обязательного медицинского освидетельствования, для других – специальной подготовки, для третьих – наличие каких-то личностных характеристик.

Процесс формализации требований к работнику на конкретном рабочем месте в идеале следует начинать с описания должности непосредственным руководителем и менеджером по персоналу. Но из-за большой трудоемкости работы, сложности сбора объективной информации, нехватки времени или низкой квалификации работника кадровой службы на практике чаще всего сразу готовится должностная инструкция (функциональные обязанности), в той или иной степени определяющая должностные требования.

Минимальные требования включаются в тексты информации об условиях конкурса на замещение вакантной должности. Основное внимание, как правило, обращается на соответствие образовательной и практической подготовки характеру должности. Специфические требования распространяются на опыт работы в определенном географическом регионе, в конкретной отрасли, с определенными видами продукции, клиентурой и т. д.

Набор требований даже по должностям, носящим общее название, может иметь массу модификаций в зависимости от конкретных условий работы фирмы, ее хозяйственной стратегии и управленческой политики, места должности в общей организационной структуре и т. п.

10.3. Компетентностный подход к управлению персоналом

Модели компетентностей в настоящее время ставятся в центр всей системы управления персоналом в организации, что позволяет повысить эффективность работы компании в целом (прил. 2). Модель компетенций является основой для построения всех подсистем менеджмента организации, позволяя реализовать установленную бизнес-стратегию.

Компетенции – это требования, предъявляемые работой (определенной профессией, определенной должностью в конкретной компании) к субъекту, необходимые для ее успешного исполнения – знания, навыки, индивидуальные или организационно-культурные характеристики. В отличие от термина «квалификация», компетенции включают, помимо профессиональных знаний и умений, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию. Это та характеристика, которая необходима сотруднику для успешного выполнения рабочих функций.

Все компетенции можно разделить на 5 основных групп: знания (знаю что, почему и как делать); умения и навыки (умею и могу делать); личностно-деловые качества (способен эффективно использовать имеющиеся знания, умения и навыки); мотивационные и целевые установки (хочу и буду делать); опыт – практика, позволяющая выполнять работу в сложных условиях (делал и уверен в себе); потенциал – способность к развитию по заданным направлениям (смогу делать в будущем).

Профиль компетенций – это список компетенций, относящихся к конкретной должности, точное проявление их уровня.

Профиль компетенций описывает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует поступать.

Компетентность – совокупность личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации определенного работника, которыми он должен обладать для успешной работы в рамках конкретной должности в данной компании.

Компетентности дают ясное представление о стандартах успешного выполнения деятельности, позволяют повысить эффективность обучения и развития сотрудников, определяют структуру сбора поведенческой информации о кандидатах, задают шаблон для сбора информации о выполнении работы сотрудником и оценки поведения. Компетентности лежат в основе работы Центров Оценки.

Компетенции ориентированы на практическую деятельность, они адаптированы к повседневной работе и описывают реальное, наблюдаемое поведение людей.

Набор компетентностей должен быть оптимальным и включать ключевые стандарты поведения. Чем больше компетентностей содержит модель, тем сложнее ее применять, так как различия между отдельными компетентностями определимы. Оптимальное их число – 8–12. Основная модель компетентностей компании охватывает стандарты поведения, общие для всех видов деятельности, применимые для всех категорий работников. Каждая компетентность должна соответствовать целям компании в динамике, должна быть независимой, то есть не зависящей от других компетентностей, измеримой, доступно сформулированной и справедливой по отношению ко всем сотрудникам.

Модель компетентностей может быть *упрощенной*, без уровней, и *сложной*, с подробным описанием уровней. Последняя позволяет охватить все роли и должности в организации. Так, компетентности людей, находящихся на разных должностях, могут совпадать, но уровень их выраженности будет различным.

Традиционно выделяют следующие виды компетентностей: профессиональные, управленческие, корпоративные.

Профессиональные – привязаны к конкретным должностям – набор знаний, умений, навыков и личностных характеристик, способностей и мотивов, необходимых для эффективного выполнения работы на конкретной позиции.

Управленческие – компетентности, необходимые для выполнения управленческих обязанностей руководителя. Чаще представляются в виде многоуровневой структуры – от компетентностей, которыми должны обладать все руководители, до компетентностей, которыми должны обладать разные звенья управления. Следует включать в модель только те компетентности, которые можно считать необходимыми и достаточными, не загромождая модель так, что ее будет невозможно выполнить на практике.

Выделяют следующие управленческие компетентности:

- уровень квалификации, знание своей работы (образование, опыт, ориентация в работе смежных областей, владение методами управления);
- оптимизация процесса управления людьми (расстановка кадров, определение целей и приоритетов);
- ориентация на результат (решительность в реализации целей, настойчивость при решении проблем, способность к разумному риску, инициативность и поддержка активности подчиненных);

– формирование сплоченной команды (подбор команды, создание условий для работы, поддержание авторитета, формирование у членов команды приверженности);

– анализ проблем и принятие решений (сбор и анализ информации, анализ проблем, выработка альтернативных решений, разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения);

– обмен информацией с подчиненными (подготовка письменных распоряжений и отчетов, проведение совещаний, умение выступать, личное общение);

– поддержание исполнительской дисциплины (постановка целей и задач, четкость в определении требований к работе, обеспечение ресурсами, контроль исполнения);

– мотивация труда подчиненных (способность определять потребности и интересы подчиненных, способность воодушевлять подчиненных, умение стимулировать, способность добиться высокого уровня сотрудничества);

– помощь подчиненным (индивидуальный подход к подчиненным, определение затруднений в их работе, готовность оказать помощь при необходимости, формирование климата сотрудничества);

– эффективное использование собственного потенциала (планирование карьеры, профессиональное развитие, планирование времени и умение хорошо организовать свою работу, умение защищаться от стрессов и поддерживать собственную работоспособность).

Корпоративные компетентности – наиболее широки по масштабу, так как присущи всем должностям компании. Сюда относят корпоративные стандарты поведения, то есть деловые и личностные качества, которыми должен обладать каждый работник конкретной компании. Они должны быть наиболее понятны, лаконичны и легко осознаваемы всеми сотрудниками компаниями. Их предназначение – в идентификации работника с корпоративной культурой организации и корпоративными ценностями. Они способствуют формированию корпоративной культуры и реализации стратегических целей компании.

Технология создания моделей компетенций в компании

1. После принятия решения в компании о том, что будет разрабатываться модель компетенций, определяется цель создания модели компетенций. Определяется: как будет использоваться модель компетенций, сколько компетенций будет содержать модель, будут ли они простыми или детализированными, сколько уровней будут содержать. Обычно компетенции подразделяются на 3–5 уровней. Необходима заинтересованность в разработке модели руководства компании.

Осуществляется планирование работ, определяются сроки выполнения каждого этапа и ответственные.

2. Создается проектная команда, проводится ее обучение. К разработке модели необходимо привлечь тех, кто будет ее использовать.

3. Затем определяются должности, для которых будет создаваться модель компетенций, определяются эксперты, которые будут привлекаться для анализа работ.

4. Формализация и планирование методов анализа работ, составление графиков проведения интервью. Используется не один метод, а несколько, дополняющих друг друга. Кроме методов анализа работ используется подход, основанный на анализе результатов труда, ожидаемых от сотрудника на данном месте, идеальная модель личности, построенная на анализе психологического портрета, изучение нормативных документов.

5. Анализ работ, сбор информации (мозговой штурм, структурированные интервью, рабочие группы, наблюдение).

6. Анализ собранной информации, проектирование модели компетенций. Определяется, как выбранные компетенции будут проявляться на поведенческом уровне. Являются ли выбранные компетенции действительно важными, можно ли их будет оценить в ходе аттестации. Определяются минимальный и максимальный уровни развития компетенции. Должны быть уровни «развития», «компетентности», «мастерства». Важно, чтобы уровни не дублировали друг друга в описании и разница между ними была достаточно заметной.

7. Тестирование модели компетенций. Проводится пробная оценка деятельности сотрудников какого-либо подразделения. Важный момент тестирования – получение обратной связи от всех участников пробного испытания. Эти сведения помогают внести необходимые корректировки в модель.

8. Запуск модели компетенций в работу.

Метод «сортировки карточек» является наиболее простым и быстрым и способствует получению информации, необходимой для моделирования компетенций. Он основывается на использовании «карточек компетенций». Определяются те компетенции, которые оказывают влияние на успешность выполнения работы сотрудников. Метод прост, но может применяться только вместе с другими методами анализа работ и требует наличия специального словаря компетенций, где каждая компетенция прописана на отдельной карточке. Суть метода заключается в том, что после предварительного интервью с экспертом, в процессе которого выясняются критичные для успешной

работы знания, навыки, свойства, эксперту предлагают определить приоритетность компетенций, исходя из словаря.

Можно отметить, что к информации, определяемой в результате анализа работ, при анализе компетенций для каждой должности анализу еще подлежат нормы и ценности организации.

Результатом анализа компетенций по этому методу является готовая модель, включающая в себя компетенции, расположенные в порядке приоритетности, которая может определяться методом попарных сравнений.

После создания модели компетенций ее надо интегрировать в другие блоки работы с персоналом. Важно соотнести модели компетенций с системой оценки персонала. На основании модели компетенций разрабатывается профиль должности – это компетенции данной модели, разнесенные по разным цифровым или буквенным уровням на оценочной шкале. Различают два подхода к созданию профилей должностей:

- подробное описание по уровням развития компетенций для каждой должности (группы должностей) в компании, и количество этих описаний будет равно количеству должностных инструкций;

- описание стандарта должностей, для которых сформирована модель компетенций. При таком подходе описание конкретного уровня развития компетенций (например, 3-го в 5-уровневой модели) является профилем данной группы должностей.

Первый подход применяется в небольших компаниях либо если профиль должности разрабатывается для ограниченного круга должностей.

Графический профиль компетенций по каждой должности можно представить в виде диаграммы, которая показывает идеальный уровень развития компетенций. На ней указывается и реальный набор компетентностей, определенный на основании оценки у определенного сотрудника. В результате наложения двух графиков становятся очевидными расхождения между требованиями должности и действительным уровнем компетентностей, что и является основанием для разработки программы развития сотрудника. Так же по этим графикам можно определить степень соответствия кандидата должности. Каждая должность имеет свой профиль, отражающий требуемый уровень развития каждой компетентности. Профиль компетентностей отдельного сотрудника может быть в виде круговой диаграммы, и на нем отражаются разным цветом профессиональные компетентности, управленческие и корпоративные. При определении общего балла развития

компетентностей каждой из них может присваиваться разный вес в зависимости от степени важности для эффективности работы в данной должности.

Этот профиль используется при всех кадровых решениях – при приеме на работу, карьерном росте, обучении, стимулировании.

Профиль изменяется с развитием бизнеса организации, изменениями в организационной и корпоративной культуре.

Некоторые компании разрабатывают и используют для работы только ключевые (корпоративные) компетенции, некоторые разрабатывают и используют только управленческие (для проведения оценки менеджеров), а часть компаний разрабатывают специальные компетенции только для некоторых отделов, например, сотрудников отдела продаж.

10.4. Тарификация работ

Сложность труда проявляется в требованиях к квалификации работника: чем сложнее труд, тем выше должна быть квалификация.

Различают 2 группы методов качественной оценки труда: тарификация работ и тарификация работников.

Тарификация работ опирается на сравнение и анализ тех требований, которые предъявляются работой к ее исполнителям для достижения нормальной производительности труда, но без учета индивидуальных способностей и усилий конкретных работников.

Выделяют 2 группы методов тарификации работ: суммарные и аналитические.

Суммарные – различные работы сравниваются между собой без расчленения их на составные элементы.

Метод рядов – все работы по этому методу сравниваются друг с другом в целом, без анализа составных частей по какому-то небольшому числу факторов. Когда работы выстроены в порядке значимости, они группируются в разряды по принципу объединения близких по содержанию работ. Каждому разряду соответствует определенный уровень тарифных ставок и оплаты.

Метод попарного сравнения работ. Для выстраивания работ в порядке значимости и сложности используется метод попарных сравнений, а затем также объединение их по разрядам.

Метод распределения работ по разрядам – определяется число разрядов работ, и все работы распределяются по этим разрядам.

Аналитические – все работы сравниваются между собой не в целом, а по составным своим частям (факторам и подфакторам). Любой фактор оценивается либо в денежном выражении, либо в числе баллов. Степень сложности работы определяется на основе анализа и количественной оценки всех факторов, отобранных для оценки.

Эти факторы оцениваются по баллам, от 1 до 11. Баллы суммируются, откладываются на графике. На вертикальной шкале – уровень оплаты в условных единицах. Минимум баллов – 50.

Обычно используется балльная оценка факторов рядовых служащих – 4–5 факторов, ИТР и руководящего состава – 9–12 факторов. Факторы могут делиться на подфакторы (6–16). Отдельные подфакторы делятся на ряд степеней.

Сумма баллов всех факторов дает оценку конкретного вида работы. Устанавливается тариф за выполнение работы, получившей наименьшую оценку баллов на основе переговоров между нанимателями и работниками, остальные работы умножаются на соответствующий коэффициент. Это самый точный метод определения сложности работы.

Балльная система оценок может быть: *прямой* – все факторы оцениваются как имеющие одинаковое значение, *взвешенной* – количество баллов в факторе дифференцировано в зависимости от значения.

В последнее время стали применяться следующие факторы: независимость в работе; принятие решений; сложность работы; ответственность.

Для упрощения работ по тарификации иногда используют для оценки только один фактор, например, метод группировки решений. В качестве базы для сравнения служит размер принимаемых решений.

Выделяют 6 групп решений:

6 группа – решения, принимаемые руководством, управление предприятием;

1 группа – решения, принимаемые неквалифицированными работниками, имеющими очень узкие границы самостоятельности.

Удельный вес тарифа в разных организациях не одинаков: в американском типе организации заработной платы удельный вес тарифа – 75–80%, в японском – 45–50%.

10.5. Должностные инструкции, содержание и подготовка

Первые дошедшие до нас должностные инструкции были составлены в Древнем Китае более 2000 лет назад. Это были детальные

описания функций государственных чиновников различного ранга. В современных компаниях должностные инструкции подготавливаются, как правило, специалистом СУП совместно с руководителем подразделения. Специалист СУП знает процесс создания должностных инструкций, а линейный руководитель – требования к конкретному рабочему месту.

Именно с должностной инструкции начинается процесс знакомства нового сотрудника с работой.

Должностная инструкция включает требования к сотруднику, перечень его основных обязанностей, требующихся знаний и умений. Должностная инструкция регламентирует общие требования со стороны организации к конкретной должности; конкретизируют индивидуальный контракт работника в отношении его функций, прав, ответственности (рис. 7).

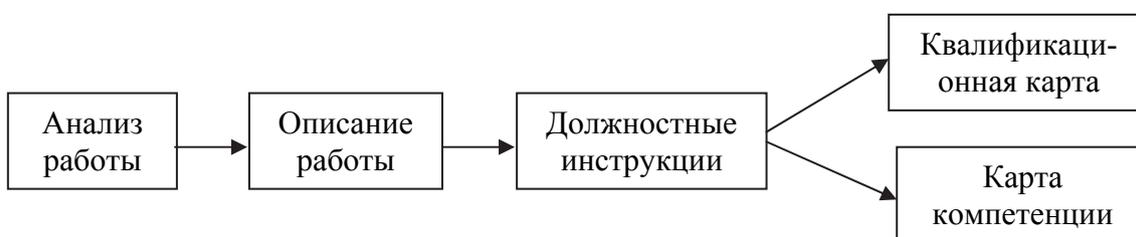


Рис. 7. Алгоритм разработки должностных инструкций

В современной должностной инструкции добавляется раздел «Взаимодействия по должности». В нем работник может прочитать о том, кто будет его внутренний и внешний клиент и для кого клиентом будет он.

Должностные инструкции может включать:

1) квалификационную карту – набор квалификационных характеристик: общее и специальное образование, специальные навыки, стаж работы, пол, возраст. Дает возможность сравнивать кандидатов между собой;

2) карту компетенций – личные характеристики человека, его способность к выполнению определенных функций, социальных ролей, поведению (темперамент, качества лидера, коммуникабельность, национальная и религиозная принадлежность. Позволяет сравнивать кандидата на должность с «портретом» идеального сотрудника.

В каждой организации должностные инструкции (ДИ) должны быть сведены вместе как справочник работ, охватывающий все должности и специальности. На основе ДИ устанавливается, какие качества

нужны работнику для выполнения работы на необходимом уровне: знания, умения, навыки, опыт, физические данные. После спецификации работы создается рекламное объявление, оцениваются штатные сотрудники и кандидаты.

Наиболее распространенной структурой «Должностной инструкции» можно считать следующую.

1. *Общие положения.* В этом разделе указывается должность, устанавливаются сфера деятельности данного специалиста, подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, лицо, замещающее его во время отсутствия.

2. *Квалификационные требования.* В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

3. *Функции (или задачи).* В данном разделе определяются направления деятельности работника. Порой этот раздел необязателен, поскольку функции работника прямо вытекают из функций подразделения, которые уже отмечены в соответствующем Положении. Если же руководитель по каким-либо причинам не хочет знакомить сотрудника с «Положением о подразделении» или описания структурного деления в организации просто нет, то этот раздел обязательно должен присутствовать.

4. *Должностные обязанности.* Перечисляются конкретные обязанности, возложенные на работника. Здесь нужно помнить, что возложить на работника можно только те обязанности, которые предусмотрены должностной квалификационной характеристикой. Оплата сотруднику производится за выполнение этих обязанностей. В этом разделе указывается также форма участия работника в управленческом процессе – руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, контролирует, исполняет, согласовывает, представляет и т. д. Это самый трудный для написания раздел должностной инструкции. Все остальные разделы так или иначе вытекают из обязанностей работника.

5. *Права.* Определяются права, предоставляемые работнику для выполнения своих функций и обязанностей. Поскольку права – это инструмент выполнения обязанностей, необходимо точно определить, что нужно для того, чтобы выполнить ту или иную обязанность.

6. *Ответственность.* Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав.

7. *Взаимоотношения и связи по должности.* В этом разделе перечисляется круг должностных лиц, с которыми работник вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией, указываются формы и сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов. Этот раздел может быть представлен в виде блок-схемы: кто кому какие функции передает.

Связи по должности имеют смысл только тогда, когда должностные инструкции разработаны на всех сотрудников так, чтобы любое право корреспондировало с обязанностью. Если у одного сотрудника есть право что-то потребовать, то у другого должна быть обязанность это требование выполнить.

На сегодняшний день основанием для внесения изменений в должностную инструкцию является, как правило, приказ руководителя организации, издаваемый при необходимости перераспределения функций и должностных обязанностей, при реорганизациях, сокращении штатов и т. п.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое анализ работы и анализ труда?
2. Для чего нужен анализ работы в организации?
3. Какие методы анализа работ Вы знаете?
4. Какая информация собирается при проведении анализа работ?
5. Что такое компетентностный подход?
6. Что такое тарификация работ и какие Вы знаете методы тарификации?
7. Что такое профиль компетенций?
8. Зачем нужны должностные инструкции и что они включают?

Глава 11. ПРИВЛЕЧЕНИЕ, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

- 11.1. Маркетинг персонала.
- 11.2. Стратегия набора и отбора персонала.
- 11.3. Внутренний и внешний отбор, преимущества и недостатки.
- 11.4. Этапы внешнего отбора кадров.
- 11.5. Методы отбора.
- 11.6. Эффективность отбора кадров.

11.1. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала направлен на формирование интереса высококвалифицированных специалистов. Как на рынке покупатель выбирает продукт, так кандидат, имеющий положительные результаты на предыдущем месте работы, выбирает компанию. Именно он решает, какая компания для него наиболее интересна, в зависимости от ставящихся перед ним задач, предоставления полномочий, корпоративной культуры, уровня предлагаемого дохода, возможностей развития и карьерного роста, совмещения своих ценностей и принятых в компании. Суть маркетинга персонала состоит в «продаже» рабочих мест кандидатам и сотрудникам.

Директору по персоналу необходимо время от времени сравнивать персонал, имеющийся в компании, с персоналом конкурентов, с ресурсами, представленными на рынке труда, и проводить анализ по общей для маркетинга схеме – 4P (продукт – product, ценообразование – pricing, продвижение – promotion, место – place). Общее кредо маркетинга – удовлетворение потребителей. Речь идет о степени удовлетворенности компании результатами деятельности сотрудников. Но потребитель – компания, которая должна покупать не сотрудника, а выгоды, которые он может предоставить. Ценность для организации персонала выражается в чистой прибыли, получаемой потребителем (организацией) при получении определенного продукта (сотрудника). Разным компаниям требуются различные компетенции сотрудников, и они предоставляют различный уровень сервиса (рабочее место, компенсационный пакет и т. д.), чтобы удовлетворить их нужды.

Маркетинг персонала включает следующие направления:

- исследование рынка рабочей силы, оценка потенциала спроса труда на данную компанию;
- исследование желательных качеств персонала и их требований к организации;
- изучение и создание имиджа компании, имиджа персонала компании, формирование информационных каналов;
- воздействие на субъективные представления кандидатов об организации;
- проведение сегментации рынка рабочей силы и выбор путей привлечения каждого сегмента;
- формирование банка данных потенциальных кандидатов на занятие вакантных должностей внутри организации.

Таким образом, прием на работу всегда начинается с детального определения того, кто нужен организации. Именно на этом этапе возможны те ошибки, за которые дорого расплачивается организация. В тех организациях, где слабые СУП, руководители могут счесть, что они и так хорошо знают, кто им нужен, и там не составляются формализованные требования к персоналу (на это необходимо затратить, естественно, время и силы).

11.2. Стратегия набора и отбора персонала

Набор персонала – это система целенаправленных действий по поиску, оценке и найму людей, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией, людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании.

Принципы отбора персонала: поиск и отбор кадров является продолжением кадровой политики; необходимо знать требования к вакантной должности – набор знаний, профессиональных навыков, личные требования к кандидату; отбор кадров производится на основе не только профессиональных характеристик, но и оценки того, как новые сотрудники будут вписываться в культурную и социальную среду организации; строго соблюдается трудовое законодательство и равный подход к кандидатам; выполняются принципы: непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов; объективность – сведение к минимуму влияния субъективного

мнения консультанта, принимающего решение по отбору; всесторонняя оценка профессиональных и личностных качеств кандидата с помощью различных методов.

Существуют следующие виды отбора персонала.

Рекрутинг, массовый рекрутинг – отбор персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Упор делается на специалистах, находящихся в процессе поиска работы.

Executive Search – отбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных профессий. Предполагает активный поиск потенциальных кандидатов.

Headhunting – переманивание конкретного специалиста, как правило, «звезды», из одной компании в другую.

Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества, другие психологические особенности кандидатов не исследуются. Средние сроки проведения скрининга составляют 1–10 дней. Выбирается персонал младшего звена – секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы, водители. Очень редко – среднего.

11.3. Внутренний и внешний отбор, преимущества и недостатки

Набор кадров – система мер для привлечения работников в организацию, во время которого устанавливается контакт с кандидатами, инициируется их желание подать заявление о приеме на работу.

Отбор кадров может производиться как из внутренних, так и из внешних источников. *Внутренний отбор* кадров осуществляется, когда вакантные должности заполняются своими сотрудниками.

Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих.

Целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

Как правило, объявления о внутреннем наборе с конкретными требованиями к кандидату распространяются в организации за две недели до внешнего набора.

Преимущества внутреннего отбора: появление возможности карьерного роста внутри организации, что способствует привлечению в организацию одаренных работников, улучшает психологический климат и закрепляет кадры; лучшие знания своих работников и меньше возможностей ошибиться; знание сотрудниками особенностей производства и более быстрая адаптация; возможность соблюдать определенный уровень заработной платы, так как сотрудники со стороны просят большего вознаграждения, чем свои; процесс отбора значительно более дешевый; возможность быстрого замещения должности.

Недостатки внутреннего отбора: меньше возможность выбора; отсутствие притока свежих идей; трудности с освоением новой должности вследствие субъективности коллег; больше конфликтов среди тех, кого не выбрали.

Преимущества *внешнего набора*: большая возможность выбора; новый импульс для предприятия; опыт со стороны; легче завоевать признание; меньше интриг.

Существуют следующие способы набора из внешних источников.

Использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег. Возможное несоответствие мнения сотрудника СУП и мнения рекомендующего; сравнительно длительный период поиска.

Рекомендации ныне работающих сотрудников. Доверие к ним; ответственные и взвешенные рекомендации.

Поиск среди выпускников учебных заведений. Современные знания; возможность присмотреться к кандидатам путем приглашения их на практику.

Объявления в прессе, по радио и ТВ, на специальных стендах и рекламных щитах. Информирование в широких масштабах; высокая стоимость.

Государственная служба занятости. Трудность подбора подходящего сотрудника; несоответствие интересов.

Фирмы и агентства по подбору персонала. Подбор в соответствии с требованиями заказчика, возможность оценки кандидатов; гарантия конфиденциальности; высокая стоимость.

Выбор из обратившихся самостоятельно. Свидетельство активности кандидата; осознанный поиск работы.

Участие в ярмарках вакансий. Выбор среди активно ищущих работу или желающих сменить ее.

Поиск в организациях, способствующих временному трудоустройству. Временная работа выступает как разновидность ис-

пытательного срока; повышенное стремление работников закрепиться на постоянной работе.

Поиск через Интернет. Необходимость в проведении *подготовительной работы* для правильного определения необходимости сотрудника: *составление описания должности* (или квалификационной карты) на основе должностной инструкции; *определение требования к кандидату на должность* или составление карты компетенций (портрет идеального сотрудника).

11.4. Этапы внешнего отбора кадров

Реализация технологии системы найма включает ряд этапов.

Этап 1. Открытие вакансии. Оно может быть плановым (если внесено в кадровый план и имеется вакансия в штатном расписании) или внеплановым и должно происходить в соответствии с Положением о найме персонала. В каждой компании могут быть свои особенности. Если поиском занимается рекрутинговое агентство, подписывается договор об оказании услуг.

Этап 2. Описание вакансии. Для его проведения необходимо разработать формат заявки на вакансию. Специалисту по найму (рекрутеру) необходимо ознакомиться с должностной инструкцией или с описанием должности или работы. Ошибка – передача для заполнения руководителю соответствующего структурного подразделения подробнейшей заявки. Руководитель, не понимая важности заполнения каждой ячейки, относится к этому процессу формально и устанавливает требования без тщательного обдумывания, завышая требования или сочетая разные функции, занижая заработную плату относительно рыночной стоимости. В итоге просматривается большое количество кандидатов и никто не выбирается. В большинстве отечественных компаний компетенция руководителей структурных подразделений в области найма недостаточна. Поэтому для повышения эффективности данной работы надо встретиться лично с руководителем подразделения, обсудить требования к кандидатам, включая личностные особенности как кандидата, так и заказчика, его стиль управления. При этом уточняются действительно необходимые компетенции по должности, ищутся возможности внутреннего рынка труда (обучение, кадровый резерв, ротация), проводится анализ уровня заработной платы на рынке и в организации и анализ системы льгот, определяются параметры

контроля при адаптации и только после подробного анализа совместно с руководителем заполняется заявка.

Этап 3. Определение плана рекрутинга по вакансии. Отсутствие этого этапа – ошибка технологии отбора, которая приводит к тому, что не определены параметры отбора, не выбран адекватный метод, уходит время.

Для снятия этих проблем необходимо:

- определить параметры оценки кандидатов (профессиограмма, профиль должности, набор компетенций, личностный портрет и т. д.). Оцениваются его специальные профессиональные знания и навыки, его деловые качества, отражающие его возможность и готовность выполнять определенную работу (способности, деловые умения, мотивация, индивидуальные свойства). Затем оценивается наличие опыта решения задач определенного типа, проводится его анализ;

- определить первичные фильтры: по анализу резюме, работе с документами и базами данных (оценка кандидата до личного контакта, что помогает уменьшить количество лишних встреч);

- определить эффективные методы оценки и отбора (предварительное анкетирование – до интервью, интервью или оценка в группе, работа с документами в процессе собеседования, тестирование – профессиональное и личностное, кейсы и элементы деловых игр);

- утвердить этапы и участников проведения оценки кандидата внутри компании (линейный руководитель, эксперты, служба безопасности и т. д.) согласно Положению о найме;

- определить виды и каналы поиска – где и как искать кандидата. *Виды внешнего поиска:* реклама в СМИ, Интернет, кадровые агентства, центры занятости, работа с банком данных кандидатов, личные контакты (поиск по цепочке), вузы и колледжи, тренинг-центры, курсы повышения квалификации, запросы в профессиональные клубы и организации, посещение бизнес-выставок, PR-мероприятий и других бизнес-акций, хедхантинг, расклейка объявлений, прямая рассылка, спамовая рассылка. *Виды внутреннего поиска:* размещение информации о вакансиях в компании, проведение конкурса на вакантную должность с последующим обучением, использование кадрового резерва, поиск по цепочке;

- определить бюджет поиска.

Этап 4. Формирование имиджа работодателя. Рассматривается в вопросе маркетинг персонала.

Этап 5. Реализация плана рекрутинга.

1. Запрос на рынок труда и регулирование потока резюме. Формирование базы данных о кандидатах на вакантные должности: база данных обновляется постоянно, и всегда есть определенное количество людей, желающих поступить на работу в организацию.

2. Отбор по первичным фильтрам:

а) внимательное изучение резюме (текст, логика, приоритеты, результаты, ошибки, уровень оформления текста). Первичный отбор соискателей, соответствующих профилю должности;

б) сбор предварительной информации от кандидатов: предварительное собеседование по телефону, сбор анкетных данных, опыт, образование, представление о коммуникативных навыках. Далее – приглашение отобранных кандидатов на предварительное собеседование;

в) предварительная отборочная беседа, заполнение формы сведений о кандидате (первичный отбор). Интервью направлено на оценку ключевых компетенций, указанных в профиле должности.

Цель этапа – отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик для замещения должности.

3. Проверка данных. Иногда проводится еще до встречи с кандидатом, но только с его согласия, чтобы не поставить его в неловкое положение: возможно, он не сообщал коллегам о поиске работы.

4. Тестирование (психологическое или профессиональное).

5. Определение плана собеседования на основании полученной информации и выбранных методов отбора.

6. Организация интервью и/или оценки кандидата службой персонала. По типу контакта интервью может быть личное и телефонное. Последнее может быть основным инструментом при отборе на массовые должности или при региональном поиске. По количеству участников может проводиться индивидуальное и групповое интервью. Групповое применяется также при массовом наборе. Может применяться следующий алгоритм: телефонное интервью – для подтверждения необходимых данных по образованию, квалификации и опыту; групповое собеседование (человек 10) в форме «вопрос – ответ» по кругу; индивидуальное тестирование в группе; элементы деловой игры в группе. Результаты оцениваются двумя экспертами.

7. По материалу обсуждения можно выделить: биографическое интервью; ситуационное интервью, когда обсуждаются модели поведения кандидата в предлагаемой ситуации; проективное интервью – рассуждения кандидата на заданную тему. Пример – «Продолжите фразу: “хороший руководитель – это...”»; стрессовое интервью – использование провокационных вопросов, позволяющее определить

стрессоустойчивость кандидата, его поведение в конфликтной или затруднительной ситуации. Проводится, если должность связана со стрессовым характером или с жестким стилем управления. Заключение делается по совокупности информации, полученной в данных видах интервью.

8. Информация о компании для кандидата. В случае предварительного решения о его годности рекрутер обязан заинтересовать кандидата данной вакансией. Он должен дать информацию о компании, о требованиях к персоналу, особенностях работы в данной должности. Кандидата нельзя обманывать, иначе он может уйти в ближайшие 2–3 месяца, и компания получает негативный имидж на рынке труда.

9. Проверка информации. Проверяется информация, полученная во время собеседования, и кандидат должен знать, что такая проверка возможна. Сюда включается проверка рекомендаций, которая может осуществляться как службой персонала, так и службой безопасности.

10. Организация этапов оценки. Проводится по разработанному ранее плану. На данном этапе служба персонала должна получить письменное заключение о результатах оценки (проверки) от каждого участника. Письменная оценка – это ответственность за выданные рекомендации или высказанные сомнения. В дальнейшем она поможет определить эффективность работы на каждом этапе и скорректировать технологии оценки.

Итог пятого этапа – полная информация о кандидате, необходимая для принятия решения по его кандидатуре.

Этап 6. Анализ полученной информации и принятие решения относительно кандидата.

Оценка формулируется по следующим параметрам:

- соответствие профессиональной компетенции и опыта требуемым;
- соответствие личностных характеристик требованиям должности;
- соответствие личностных характеристик требованиям корпоративной культуры;
- приемлемость мотивации кандидата;
- приемлемость кандидата для компании с точки зрения безопасности.

Решение принимается на основании письменных заключений.

Этап 7. Информирование кандидата о решении и подготовка его выхода на работу. Согласование даты выхода на работу, заключение трудового договора.

Данный этап определяется корпоративной культурой компании. Проходит: информирование кандидата, подготовка его рабочего ме-

ста, подготовка совместно с руководителем подразделения адаптационного плана для новичка.

Этап 8. Адаптационные мероприятия и оценка прохождения испытательного срока. В случае необходимости профессионально работающие рекрутинговые агентства осуществляют гарантированную замену кандидата.

При работе с рекрутинговым агентством срок предоставления первого пакета резюме – 5–7 дней, срок закрытия вакансии, в зависимости от сложности подбора, – 30–60 дней. Срок гарантийной замены – 2–6 месяцев. Стоимость подбора составляет 5–27% от годового дохода подбираемого специалиста. Все это должно быть прописано в договоре.

При найме предприятие, как правило, руководствуется профилем требований к будущему работнику. Профиль требований включает профессиональные критерии, физические критерии, социально-психологические критерии. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Практический опыт, как правило, изменяется трудовым стажем.

11.5. Методы отбора

Самые дорогостоящие методики целесообразно использовать в самом конце отбора, когда остается небольшое количество претендентов.

Соответствие метода работы каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы.

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

Методы отбора: предварительная отборочная беседа, анкетирование, собеседование, тестирование, проверки рекомендаций, испытания, оценка кандидатов.

Предварительная отборочная беседа. Проводит специалист отдела кадров (ОК) или линейный руководитель. В организациях применяются общие правила ее ведения.

Анкетирование. Заполняется анкета. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны относиться к прошлой работе и

складу ума. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться. Любое ее искажение является основанием для увольнения работника, если это выяснится.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования минимальным требованиям, соответствие практического опыта характеру должности, наличие ограничений, готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, командировки), круг лиц, которые могут дать рекомендации. Иногда применяются специальные виды анкет, например, для выпускников вуза.

Тесты. Тесты для гарантированного результата (20–70% надежности) должен использовать психолог или менеджер по персоналу с психологическим образованием. Как правило, психологи используют батареи тестов. Много информации психологу дает даже наблюдение за претендентом во время тестирования.

Существует много разновидностей тестов.

1. Интеллектуальные тесты. Предназначены для оценки уровня развития мышления (интеллекта) человека и его отдельных процессов, таких как восприятие, внимание, воображение, память, речь.

2. Личностные тесты-опросники связаны с психодиагностикой устойчивых индивидуальных особенностей человека, определяющих его поступки. Комплексные тесты описывают личность в целом, группу способностей. Сюда относятся тесты темперамента, характера, мотивации, эмоций, способностей. К числу частных можно отнести тесты, с помощью которых определяют отдельные черты личности человека, например, акцентуация характера, агрессивность, тревожность, мотив достижения успеха, способность к самоконтролю, принятию решений и т. д. Особо выделяются тесты на выявление уровня мотивации.

Тест Кеттелла – определяет профессиональную пригодность, тест ММРІ – содержит 550 утверждений и определяет профессиональную непригодность, личностный опросник Айзенка – определяет личностные качества. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (тест Кеттелла) или по совокупности данных относить человека к тому или иному типу (тест Майерс-Бригс).

3. Тесты межличностных отношений. Позволяют выявлять стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромис-

сы, приходить на помощь другим, навыки общения. Сюда относятся социометрический тест, тесты на лидерство или на выявление стилей руководства.

4. Имитационные тесты. Это те задачи и упражнения, которые испытуемый должен выполнить, практически манипулируя реальными материальными предметами или их заменителями. Имитируют выполнение будущей работы.

5. Квалификационные. Служат для оценки профессиональных знаний и навыков, например, секретаря-референта, бухгалтера и т. д. Многие организации разрабатывают свои собственные тесты, что обеспечивает их уникальность и недоступность для широкой публики.

6. В особую группу выделяют проективные тесты. Они основаны не на прямой, а на косвенной оценке тех или иных психологических качеств человека. Такая оценка получается в результате анализа того, как данный человек воспринимает и интерпретирует некоторые многозначные объекты – сюжетно неопределенные картинки, бесформенные пятна, незавершенные предложения и т. д. Предполагается, что в интерпретацию подобных объектов человек бессознательно «проецирует» самого себя, например, тест Роршаха. К ним обращаются тогда, когда дело касается психодиагностики скрываемых или не осознаваемых испытуемыми психологических особенностей. Применяется в исключительных случаях.

Тесты могут быть образными – упражнения с образами, с картинками, рисунками, схемами, представлениями, и вербальными – задания на оперирование словами.

Тесты могут быть на бланках или с использованием различной аппаратуры для предъявления и обработки результатов тестирования (аудио- и видеотехника, компьютеры).

Тесты могут применяться как для отбора требуемых для работы претендентов, так и для отсева претендентов, которые явно не соответствуют требованиям должности или профессии.

Прогностические методы: анкетные данные, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителей, личные беседы.

Практические методы – оценка на основании практических действий.

Собеседование позволяет составить первое впечатление о кандидате, проанализировать возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

Формы собеседования. *Беседа по схеме*, или стандартизированное собеседование – для всех кандидатов существует единый список

вопросов, на которые они должны ответить. *Слабо формализованная беседа* – готовится круг основных вопросов, а детали выясняются в ходе собеседования. *Беседа не по схеме* – готовится только список тем, которые необходимо затронуть в процессе беседы.

Для проведения собеседования может быть использован **план семи пунктов**, который включает:

- 1) физические характеристики (здоровье, внешность, манеры);
- 2) образование и опыт, квалификацию;
- 3) интеллект, способность быстро схватывать суть проблемы;
- 4) способность к умственному труду, устной речи, счету;
- 5) интересы – то, чем кандидат интересуется вне работы, хобби, которое его характеризует;
- 6) диспозиции – ценностные характеристики или качества;
- 7) личное восприятие (влияние будущей работы на личную жизнь).

Собеседование по компетенциям. Применяется при отборе руководителей и специалистов. Проект компетенций по конкретной должности составляет работник кадровой службы, который проводит потом оценочное собеседование и составляет последующее заключение.

В перечень компетенций рекомендуется включать следующие направления.

1. Профессиональные компетенции: знания, опыт, квалификация – определяют способность кандидата выполнять работу (может).

2. Мотивационные компетенции – достаточно ли кандидат заинтересован в работе именно в данной должности, будет ли он прилагать усилия для достижения целей организации (хочет).

3. Управленческие и личные качества – качества, определяющие управляемость кандидата и его совместимость со стилем управления руководителя, умение встраиваться в отношения, принятые в организации (управляем).

4. Безопасность кандидата для организации – не создаст ли он дополнительных рисков (безопасен).

Обычно для описания должности можно выделить от 7 до 10–20 ключевых компетенций.

Наиболее часто встречаются следующие компетенции: управление отношениями (открытость контактам или ориентация на клиента), умение работать в команде, способность собирать и анализировать информацию, способность принимать решения, умение генерировать идеи, умение планировать и организовывать, умение ставить цели.

Для оценки данных компетенций на отборочном собеседовании не менее половины времени собеседования отводится анализу кон-

кретных практических ситуаций. Применяются различные технологии, например **STAR** (situation – target – actions – results: ситуация – цель – действие – результат). Технология включает следующие этапы.

Ситуация. Предлагается ситуация или проблема, для решения которой интервьюируемый должен продемонстрировать применение проверяемых знаний, умений и навыков.

Цель. Формулируется цель, которую кандидат должен достичь в данной ситуации.

Действия. Кандидат рассказывает, что он предпримет для достижения данной цели.

Результат. Интервьюер анализирует эффективность действий кандидата, выясняет, какие навыки были результативными в решении проблемы.

Например. Задается вопрос: «Давайте рассмотрим и обсудим известный Вам бизнес, который Вы считаете успешным и эффективным. Какую компанию Вы предлагаете рассмотреть?»

(+) Кандидат быстро понимает, что от него требуется, и предлагает конкретный бизнес для обсуждения.

(–) Кандидат старается уйти от конкретного обсуждения.

Связи – компетенции, которые проявляются параллельно рассматриваемой. Навыки устной и письменной коммуникации (плохо или хорошо понимает, что от него требуется). Инициативность и энергичность (охотно или неохотно включается в обсуждение).

Центры оценки. В современном понимании это процедура оценивания участников на основе анализа работы. *Группа* участников выполняет *разнообразные* упражнения под наблюдением *команды* специалистов, которые оценивают каждого участника по *набору* заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения. Решения принимаются путем *совместного* обсуждения всех полученных данных.

Оценка по реферату (письменному заданию), в котором кандидату предлагается изложить свою программу работы в случае назначения на должность. Позволяет судить о степени компетентности претендента, четкости его позиций, об уровне профессиональной и общей культуры.

11.6. Эффективность отбора кадров

Любая технология управления персоналом циклична. Набор кадров осуществляется постоянно. Поэтому в любой организации

важно установить систему мониторинга эффективности работы системы найма для своевременного внесения корректирующих мероприятий. Показатели выбираются в зависимости от используемого алгоритма найма. Наиболее общие из них следующие:

1) выполнение нормативов закрытия вакансии (нормативы по группам должностей должны быть закреплены в Положении о найме);

2) количество откликов на запрос с рынка труда, что показывает грамотность выбора источника поиска и формата подачи запроса;

3) количество фактических просмотров кандидатов на одну вакансию – оценивается грамотность составления заявки, фильтров первичного отбора, технологий отбора в процессе собеседования;

4) количество изменений, вносимых в заявку, показывает качество работы над заявкой;

5) финансовые затраты на отбор кадров;

6) продолжительность времени, которое необходимо затратить на обучение новых работников, время, необходимое работнику для того, чтобы выйти на заданный уровень производительности (у рабочих – три месяца);

7) доля работников, не прошедших испытательный срок от общего числа принятых, уволенных за нарушения трудовой дисциплины и уволившись самостоятельно;

8) уровень нарушения трудовой дисциплины среди вновь принятых, уровень брака и ошибок, эффективность использования сырья и материалов;

9) количество жалоб среди новых работников.

Оценка качества набранных работников K_n рассчитывается следующим образом:

$$K_n = \frac{(P_k + P_p + O_p)}{Ч}, \quad (4)$$

где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

P_p – новые работники, продвинувшиеся по службе в течении одного года, %;

O_p – новые работники, оставшиеся работать по прошествии одного года, %;

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

Затраты на отбор кадров складываются: из снижения производительности труда после подачи заявления об уходе; затрат, связанных

с неисполнением работы от времени ухода старого работника и приходом нового; затрат, связанных с пониженной производительностью труда, когда приходит новый работник; затрат на поиск работника.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое маркетинг персонала?
2. Какие виды отбора кадров Вы знаете?
3. Назовите принципы отбора кадров.
4. Что такое внутренний отбор кадров и каковы его преимущества?
5. Назовите этапы внешнего отбора кадров.
6. Какие методы отбора кадров Вы знаете?
7. Что такое «беседа не по схеме»?
8. На чем построено собеседование по компетенциям?
9. Назовите показатели эффективности отбора кадров.

Глава 12. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

12.1. Адаптация персонала: виды и этапы.

12.2. Технологии адаптации.

12.3. Расстановка персонала: принципы и условия.

12.1. Адаптация персонала: виды и этапы

Под адаптацией (*лат. adapto* – «приспосаблию») понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, направленный на активное приспособление личности к изменяющимся условиям среды, когда и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.

Подбор персонала и прием на работу для любой организации – это длинный и достаточно дорогостоящий процесс (в зависимости от уровня вакантного места). С этой точки зрения организация заинтересована в том, чтобы новый сотрудник не уволился через несколько месяцев и как можно быстрее включился в производственный процесс.

Эдгар Штейн дает такое определение процесса адаптации: «процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Адаптация – это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности в непосредственно социальной среде.

Цели адаптации:

- уменьшение первоначальных издержек – более быстрое освоение стандартов работы;
- снижение тревожности и неуверенности нового работника;
- сокращение текучести кадров, так как если новичок плохо вошел в рабочий коллектив, то это может привести к появлению желания сменить работу;
- целенаправленно проводимая работа кадровых служб, т. к. она помогает экономить время у непосредственного руководителя и коллег;
- формирование у нового работника чувства удовлетворения собственной деятельностью.

Для руководителя информация о процессе адаптации новых работников может многое сказать о степени развития коллектива. Активное включение новых сотрудников может привести к повышению творческого потенциала уже работающих в нем людей.

Существуют следующие **виды адаптации**.

Профессиональная адаптация – приспособление работника к профессии, освоение входящих в ее структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, а также готовность к принятию решений в стандартных производственных ситуациях. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания работы, влияния среды и индивидуально-психологических качеств личности. Объективными факторами являются квалификация и опыт работника, субъективными – отношение к профессии и надежды, связанные с работой на новом месте.

Психофизиологическая – приспособление работников к условиям труда, режимам труда и отдыха. Влияют уровень стрессогенности обстановки, эргономические условия, зависит от состояния здоровья человека, его естественных реакций. Особых сложностей не представляет, зависит от здоровья человека.

Социально-психологическая – приспособление работников к первичному трудовому коллективу – социальному окружению, к традициям и нормам, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений. В конечном итоге она приводит к включению работника в коллектив как равного, принимаемого всеми его членами. Динамику процесса определяют личные свойства: характер, стиль, уровень притязаний, степень совпадения культур.

По результатам она может быть позитивной и негативной, по механизму осуществления – добровольной и принудительной.

Стадии социально-психологической адаптации: ознакомление (освоение норм, ценностей, стереотипов и т. д. на познавательном и эмоциональном уровне); приспособление (постепенное привыкание, усвоение стереотипов, принятие их); ассимиляция (приспособление к среде); идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива, персонализация свойств и стиля деятельности, принятие и одобрение группой).

Показатели успешной социально-психологической адаптации: адекватный, удовлетворяющий как индивида, так и группу социальный статус; психологическая удовлетворенность индивида данной средой.

Организационно-административная – адаптация к организации труда и управления им, организационной структуре управления в организации. При данном виде адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Специфическая сторона организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений.

Экономическая – позволяет ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, к принятой системе стимулирования и мотивации, к своей новой оплате труда и различным выплатам.

Санитарно-гигиеническая – техника безопасности, охрана труда, санитарно-гигиенические условия, правила трудового распорядка, требования трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Адаптация по интенсивности труда – приспособление работника к увеличению результатов труда в единицу времени, что подразумевает наличие резервов производительности труда.

Адаптация по времени – приспособление к принятой на предприятии продолжительности рабочего времени (за счет сверхурочных или дополнительных рабочих смен).

Доадаптация – последующее приспособление работника к изменяющейся ситуации.

Деадаптация – желание работника сменить место работы.

Темпы адаптации – скорость и интенсивность протекания процесса адаптации во времени; темпы могут быть зафиксированы как определенные интервалы, требуемые для достижения процесса адаптации. Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации.

Полная адаптация – высокий уровень овладения специальностью, полное освоение полученной работы с установленным устойчивым положительным отношением к специальности и высокой степенью удовлетворенности отношениями в коллективе и своей позицией в нем.

Все работники делятся на три категории: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные (ядро коллектива).

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за данный период. В зарубежной практике используется понятие *программы ориентации*.

При приходе нового сотрудника необходимо не только подготовить ему рабочее место и необходимые документы с контактными телефонами, но и познакомить коллектив с новым сотрудником. И если у работника нет опыта работы – надо так и сказать – найдутся и «наставники», желающие передать опыт, и человека не будут упрекать за незнание чего-либо. И с достижениями в профессиональной области тоже надо ознакомить будущих коллег.

Что способствует быстрой успешной адаптации: коммуникабельность; быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе; умение быть правильно понятым; самокритичность; собранность и цельность личности, умение планировать свою деятельность; умение быть уверенным и активным в любой ситуации.

Условно процесс адаптации можно разделить на **четыре этапа**.

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения *общей программы ориентации* затрагиваются следующие вопросы.

1. Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии

доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Затем может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем

(непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1) функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения;

2) рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника);

3) требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями;

4) процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения;

5) представление сотрудников подразделения.

3. Действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации; важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного

периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Управление трудовой адаптацией требует структурного закрепления функции управления адаптацией (подразделение, специалисты, наставничество), применения технологий процесса управления адаптацией, информационного обеспечения этого процесса. Во многих зарубежных службах эта служба структурно включена в систему контроллинга.

12.2. Технологии адаптации

При приеме кандидата на работу отделом СУП *составляется карта личностных и профессиональных характеристик*, которые сопоставляются с профессиограммами. Анализ результатов этого сопоставления позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника. Составляется карта характеристик, в которой учитываются: способы и возможности освоения человеком новых объемов работ; реакция на стресс, связанный с переходом на новую работу; способы установления сотрудником контактов и связей в новом коллективе; ожидание оценки результатов труда.

Следующей ступенью процесса адаптации является *введение в должность*, представляющее собой совокупность процедур, ускоряющих профессиональное ускорение работы и вхождение в коллектив. Введение в должность происходит с помощью курса ориентации, описанного выше. На первом этапе введения в должность работнику рассказывают историю предприятия, сведения об организационной структуре, о философии фирмы, о правилах делового поведения, правилах внутреннего распорядка.

Второй этап состоит в непосредственном представлении работника коллегам, осмотре подразделения и рабочего места. Нового человека коллегам представляет непосредственный руководитель подразделения, где он будет работать, или сотрудник СУП. Менеджеров среднего звена представляет вышестоящий начальник при обязательном участии сотрудника СУП. Менеджеров высшего звена представляет генеральный директор и директор по персоналу (руководитель СУП). Первое задание для новичка должно быть таким, с которым бы он справился.

На третьем этапе введения в должность на каждого нового сотрудника заводится бланк адаптации, который хранится в его личном

деле в отделе кадров. При заполнении бланка составляется план работы, в котором указываются мероприятия, контактные лица, необходимые документы и сроки выполнения мероприятий. Последним этапом процесса адаптации сотрудника со стороны СУП является *организация контроля процесса адаптации*. По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель пишет характеристику на работника и передает ее в отдел кадров.

В процессе адаптации менеджеров среднего и высшего звена принятому работнику предоставляется краткое описание структуры предприятия и организационной структуры, план цехов и подразделений предприятия, список служебных телефонов, обязательства о неразглашении коммерческой тайны, правила ВТР.

12.3. Расстановка персонала: принципы и условия

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда с одной стороны и способностями работника – с другой.

Условия расстановки персонала:

- равномерная и полная загрузка работников;
- соответствие профессии квалификации и навыкам;
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости;
- полная ответственность каждого за выполнение своей работы;
- точный учет количества и качества результатов труда.

Принципы расстановки кадров:

1) принцип соответствия – соответствие нравственных и деловых качеств требованиям должности;

2) принцип перспективности – должен быть установлен возрастной ценз для каждой должности, зафиксирована определенная продолжительность работы в одной должности на одном участке, возможность изменения специализации и повышения квалификации и учет состояния здоровья;

3) принцип сменяемости – основан на перемещениях, так как длительное пребывание в одной должности несет негативные последствия.

Проблема распределения заключается в оптимальном размещении в зависимости от выполняемой работы. Она имеет 2 аспекта: количественное размещение; качественное размещение.

Для решения этой проблемы используется профильный метод, при котором сравниваются требования должности и личные качества через цифровые значения и графически.

При расстановке кадров необходимо учитывать психологическую совместимость работников, которая увеличивает удовлетворенность человека трудом и ведет к росту производительности. Также важно соблюдать соотношение работников по возрастным категориям. Соотношение молодых и пожилых работников коллектива ведет к увеличению устойчивости коллектива, и процесс расстановки кадров должен обеспечить эту устойчивость.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое адаптация?
2. Какие Вы можете назвать цели адаптации?
3. Назовите виды адаптации.
4. Стадии социально-психологической адаптации.
5. Программа ориентации, ее составляющие.
6. Расскажите технологию процесса адаптации.
7. Условия правильной расстановки персонала.

Глава 13. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

- 13.1. Оценка персонала в общей системе кадровой работы.
- 13.2. Подходы к оценке персонала.
- 13.3. Методы оценки персонала.
- 13.4. Аттестация. Проведение аттестации в Республике Беларусь.

13.1. Оценка персонала в общей системе кадровой работы

В организации сотрудники неодинаково выполняют свои обязанности – можно выделить лидеров, средних работников и аутсайдеров. Чтобы провести такую дифференциацию – кто есть кто – необходимо иметь *единую систему регулярной оценки* эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

В оценке персонала есть три вопроса. Что у нас есть? Насколько эффективно мы это используем? Что делать, чтобы потенциал, который у нас есть, развить и использовать более эффективно?

Оценка производится для следующих групп работников.

Руководители, оценка деятельности которых связана с эффективностью работы предприятия и может быть оценена по показателям этой эффективности, а также через социально-экономические условия труда подчиненных работников (уровень оплаты труда, мотивированность персонала). Высший управленческий персонал оценивает руководство.

Рабочие. Для них существует система показателей, связанная с нормами выработки, где учитываются количество и качество произведенной продукции. Рабочие оцениваются по рабочим показателям.

Специалисты и линейные руководители оцениваются по соответствию работы обязанностям, записанным в должностных инструкциях исходя из объема, своевременности, полноты и качества исполнения, по рабочим моделям поведения и результатам работы подразделения.

Оценка персонала – сквозной вид кадровой работы, используется: для отбора кандидатов на рабочие места; определения эффективности действий уже работающего сотрудника; выявления потенциальных возможностей работников с точки зрения их будущей карьеры; выявления направлений развития работников и направлений их обучения; сокращения персонала.

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Оценка работы персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства.

Оценка персонала должна быть произведена: объективно (вне зависимости от отдельных суждений или частного мнения); надежно (свободно от влияния ситуативных факторов); достоверно (реальный уровень владения определенными навыками); с возможностью прогноза (потенциальные способности человека). Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны и оценщикам, и оцениваемым; проведение оценочных мероприятий не должно дезорганизовать работу коллектива, а должно способствовать ее развитию и совершенствованию (рис. 8).

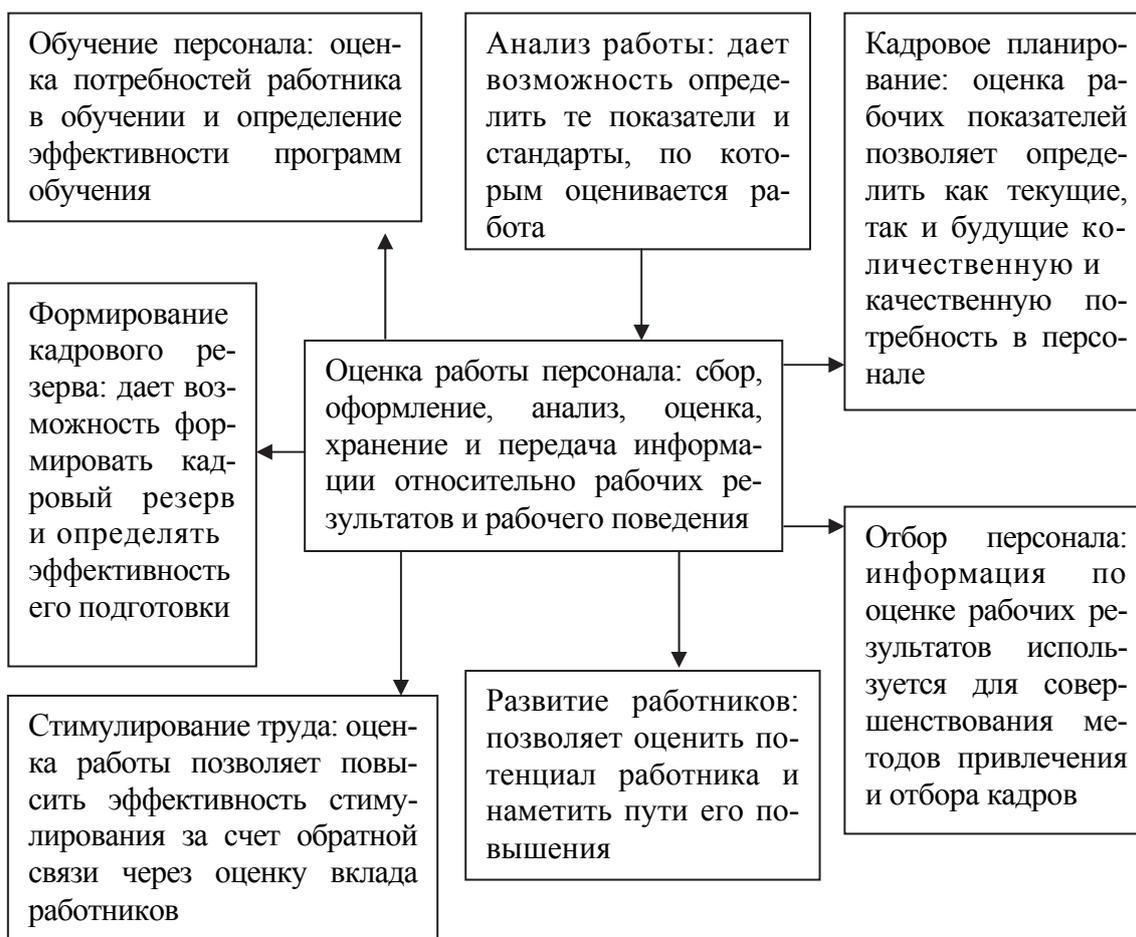


Рис. 8. Место оценки персонала в общей системе кадровой работы

13.2. Подходы к оценке персонала

Существует **2 подхода** к методам оценки персонала: *экспертный* – надежные люди оценивают надежных людей. Недостатки – субъективность, малопрогностичность, можно дезорганизовать работу; *инструментальный* – с помощью инструментов, дающих объективные аргументы. Недостатки – трудность выбора наиболее оптимального варианта, сложность использования, необходимость привлечения специалистов.

Можно выделить два основных **вида оценки деятельности работника**.

Прямая – оценка результатов труда по измеримым показателям.

Косвенная – оценка деятельности работника по проявленным личностным качествам как факторам, характеризующим самого работника и связанным функциональной зависимостью с результатами его деятельности.

Принципы эффективной системы оценки:

– *универсальность системы оценки* (единая система или системы для отдельных категорий персонала);

– *установление стандартов и норм оценки* (на основе анализа рабочих мест и выделения наиболее важных из выполняемых функций);

– *выбор методов оценки* (количественных, качественных, комплексных);

– *доступность для понимания критериев* оценки как оцениваемому, так и проводящему оценку;

– *доступность информации для оценки;*

– *влияние результатов оценки на систему поощрения.*

Критерии – это те характеристики, на основании которых можно судить, насколько хорошо работник выполнил свою работу. Выбор критериев связан с тем, кто будет оцениваться и как предполагается использовать результаты. Критерии оценки деятельности должны соответствовать целям компании, содержанию должностных задач и направлены на удовлетворение стремления сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, норм исполнения и т. д. В этом случае определяется удельный вес или важность каждого из критериев.

Рабочие обычно оцениваются по количественным показателям. Кроме того, оцениваться должны только те качества, которые находятся под контролем работника и зависят от его усилий, а если нет

возможности выделить индивидуальную работу, то оцениваться должна работа бригады, рабочей группы или целого подразделения.

Критерии производственного поведения работников призваны оценить их индивидуальные особенности, оказывающие влияние на эффективность работы (например, использование рабочего времени, структура затрат времени на выполнение работы, культура рабочего места).

Критерии оценки могут быть выражены как в *количественной*, так и в *качественной* форме.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала, являясь наиболее объективным и понятным способом оценки персонала. При проведении оценки необходимо учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие показатели. Например, у рабочих может быть разное по возрасту оборудование и т. д.

При оценке качественных показателей также могут накладываться на результаты искажающие объективность оценки факторы.

Человеческие качества, прямо влияющие на эффективность работы, не всегда можно выразить через цифровые значения – ответственность, инициативность, мотивированность и т. д.

Как правило, если оценка проводится по деловым и личностным качествам, прибегают к услугам экспертов, в качестве которых могут выступать руководители тех или иных работников, коллеги, подчиненные и все те, кто сталкиваются с оцениваемыми работниками в процессе работы. Но могут оценивать и приглашенные специалисты, наблюдающие в процессе работы или имитации трудовой деятельности.

Для оценки работника, как правило, должны быть выбраны определенные критерии, связанные с видов деятельности того или иного специалиста и характеризующие определенные качества работника, например, способность планировать, способность к нововведениям, коммуникабельность и т. д. (прил. 1). Разрабатывается шкала – 5-балльная, 10-балльная и т. д. Каждому значению шкалы присваивается определенный балл и дается описание. Можно выбрать разное количество критериев и установить различный удельный вес по каждому критерию в зависимости от важности тех или иных качеств для деятельности на конкретном рабочем месте, что устанавливается экспертным путем. В результате суммирования полученных баллов по каждому критерию определяется общая оценка, результаты которой могут быть положены в основу определения кандидата на должность, выдвижения в кадровый резерв, разработки компенсационных выплат, определения программ обучения работников.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности:

$$K = O_{\text{ур.обр}} \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right), \quad (5)$$

где $O_{\text{ур.обр}}$ – оценка уровня образования, которая обычно принимается 0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование, 0,6 – для лиц со средним образованием, 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием, 1,0 – для лиц с высшим образованием по специальности (в зависимости от специфики организации эксперты могут принять другие значения);

C – стаж работы по специальности (который имеет меньшее значение по результатам исследований, чем образование);

B – возраст. Влияние этого параметра еще меньше. При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50.

При оценке кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и личным качествам.

Эксперты могут работать двумя способами – индивидуально или группой. Индивидуальный метод более распространен и заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо друг от друга, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки всей группы в целом.

На уровне организации в состав экспертных комиссий включают 3–5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должен быть руководитель оцениваемого.

Для тех категорий работников, чьи рабочие результаты не поддаются измерению с помощью четких нормативов, на первый план при оценке рабочих показателей выходят рабочие цели. Эти цели устанавливаются через должностные функции работника.

Таким образом, критерии оценки работы персонала можно разделить: на критерии оценки результатов работы персонала; критерии оценки трудового поведения персонала на рабочем месте; критерии оценки персонала управления.

Выбор методов, процедур оценки, критериев оценки и конкретных показателей зависит от содержания профессиональной деятельности определенного работника. При этом если одни методы и процедуры могут использоваться ежедневно (учет производительности и качества труда), то другие применяются не чаще чем раз в полгода или год (табл. 9).

Выбор показателей в зависимости от критериев оценки

Критерии	Показатели
Количественные	Производительность труда, объем продаж в натуральных единицах, объем продаж в рублях, количество обработанных документов, заключенных контрактов
Качественные	Количество ошибок (при печати на бланках), уровень брака, количество жалоб или претензий, стоимость некачественной или непринятой работы
Критерии производственного поведения	Число прогулов или невыходов на работу, количество и частота опозданий, количество несанкционированных перерывов, культура рабочего места, структура затрат времени на выполнение работы и т. д.

Требования, предъявляемые к критериям оценки.

Валидность – соответствие важнейшим характеристикам рабочего поведения, т. е. необходимо выбирать те критерии, которые позволяют оценивать именно эту работу.

Надежность – обеспечение постоянства при измерении разными людьми, при повторном измерении – получение непротиворечивой информации.

Различительная способность – выявление различий в уровне выполнения работы.

При выборе критериев оценки следует учитывать:

а) для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т. п.);

б) для какой категории и должности работника устанавливаются методы оценки и показатели, так как требуется дифференциация в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника;

в) показателей должно быть немного (4–6);

г) показатели должны охватывать по крайней мере 80% всех результатов;

д) показатели охватывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности;

е) используемые критерии должны быть независимы друг от друга, т. е. не должны оказывать либо оказывать лишь незначительное влияние друг на друга.

13.3. Методы оценки персонала

Перечень основных методов оценки работы персонала приведен в табл. 10.

Таблица 10

Методы оценки работы персонала

Название	Краткое описание
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные и письменные характеристики	Описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет
Оценка по результатам, качественным и количественным	Анализ конкретной работы, выполняемой работниками
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно лучшего работника, выбранного в качестве эталона
Матричный метод	Сравнение фактических качеств с желаемыми
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проявления по определенной шкале экспертных оценок
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей на основе тестов
Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга оцениваемого среди других работников
Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод заданной балльной оценки	Начисление определенного количества баллов за те или иные достижения
Метод свободной балльной оценки	То же, но в разовом порядке
Метод графического профиля	Использование графической формы оценок

Название	Краткое описание
Коэффициентный метод	Выделение факторов оценки и определение нормативных значений этих факторов. Соотнесение фактических результатов с нормативом, в итоге получение различных коэффициентов
Метод критического инцидента	Оценка поведения работника в критической ситуации
Метод индивидуального обсуждения (собеседование)	Оценка выполнения планов и практических результатов работы кандидата
Метод самооценок	Письменная или устная самооценка с последующим собеседованием
Метод шкалирования	Значение показателей оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
Метод 360 градусов	Оценка сотрудника его руководителем, коллегами и подчиненными. Все оценивающие получают одинаковые бланки
Оценка на основании модели компетенций	Описание необходимого уровня компетентности работника моделью компетенций. Разница между требуемым и наличным уровнем компетентностей работника становится основанием для разработки индивидуальных планов развития, вознаграждения, карьерного роста

Прямая оценка руководителей. Примерный перечень количественных показателей оценки по некоторым должностям по критерию эффективности следующий.

Руководитель организации: прибыль, рост прибыли, оборот капитала, доля на рынке.

Линейные руководители: выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объемов производства, динамика производительности труда, снижение издержек производства, количество рекламаций и их динамика, удельный вес бракованных изделий и их динамика, потери от простоев и их длительность, коэффициент текучести кадров, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств.

Руководитель СУП: производительность труда и ее динамика, снижение нормативной трудоемкости, уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала, затраты на персонал

в издержках производства (удельный вес и динамика), коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям.

При оценке руководителей учитываются следующие критерии.

1. Характер задач.
2. Время, затраченное на их решение.
3. Успешность решения поставленных задач.
4. Ресурсы, потраченные на решение задач.
5. Сложность задач.
6. Отношение самого руководителя к стоящим перед ним задачам.

Прямая оценка результатов труда специалистов

а) Управление по достигнутым целям. В этом виде оценок достигнутые результаты непосредственно фиксируются и сопоставляются с конечными целями организации. Основаны на установлении для каждого сотрудника четких целевых показателей, которые должны быть достигнуты к определенному сроку, и работник должен видеть, что достижение поставленных целей связано с его вознаграждением, карьерным ростом и развитием. Цели должны быть зафиксированы в письменном виде четко и понятно, и важно, чтобы исполнитель активно участвовал в постановке целей, разработке плана действий, и руководитель должен получить его согласие на выставляемую оценку достигнутого результата.

Сложность и длительность процедуры оценки в соответствии с этим методом связана с необходимостью проведения собеседования руководителя с работником, во время которого руководитель должен получить согласие подчиненного на оценку, которую он дает ему за предыдущий год, а также на постановку тех задач, которые он ставит на следующий год. На оценочном собеседовании определяется, что было сделано за предыдущий период, что не сделано, и причины, этому помешавшие. Определяется, что должен делать работник в следующем периоде.

Этапы оценки по целям:

1) устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий его функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок, квартал, год;

2) устанавливается сфера ответственности данного работника по этим целям. Для этого каждая функция конкретизируется в определенных экономических или других категориях (прибыль, издержки и т. д.);

3) устанавливаются единицы измерения по каждой единице сферы ответственности (% , дни, рубли) и системы оценочных показателей,

отражающих результаты деятельности (сокращение сроков снижения брака, рост прибыли в процентах к прошлому году);

4) по каждому показателю устанавливаются стандарты исполнения (хорошие-выдающиеся), и с ними соотносятся фактические результаты.

Обязанности → функции → сфера ответственности → показатели → единицы измерения → стандарты → баллы.

Стандарты исполнения могут быть разбиты на несколько градаций: неудовлетворительное, ниже среднего, среднее, выше среднего, отличное.

Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности.

Для выбора показателей измерения уровня достижения целей используются прямые показатели или относительные индексы, измеряемые в процентах. Показатели могут выбираться методом «мозгового штурма» несколькими работниками, выполняющими эту функцию.

Составляется соглашение между руководителем и подчиненными по вопросам того, какой результат должен быть достигнут и какие уровни работ соответствуют той или иной балльной оценке и материальному вознаграждению.

Преимущества: сотрудник понимает критерии успешности своей работы еще до начала решения задач; задачи связываются со стратегией компании; появляются элементы обратной связи; оптимально по временным затратам.

Недостатки: метод достаточно субъективен, так как выполнение задач оценивает один человек (менеджер); идет ориентация не на будущие, а на прошлые результаты.

В дополнение к МВО-управлению по целям разработан и метод управления результативностью (PM) – управление результативностью, где упор делается не только на результаты, но и на компетенции – то есть те личностные качества, которые необходимы сотруднику для достижения поставленных целей, что делается через акцент на обратную связь, тесное сотрудничество менеджера и подчиненного. Обратная связь дается подчиненному от нескольких раз в год до бесконечности на оценочном собеседовании, где и определяются пути устранения недостатков.

Выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера и включение в кадровый резерв. Заработная плата работника в предстоящем году зависит от того, как оценена его работа за предыдущий год.

Сотрудник получает обратную связь в течение года, а не только в начале и в конце. Недостатки: требует больших временных затрат; возможен только в организациях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента и с нацеленностью в будущее; требует большой предварительной работы отдела кадров и линейных руководителей.

б) Оценка уровня вклада, вносимого работником в деятельность организации, может служить другой формой прямой оценки результатов труда.

Результаты труда работника при этом соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями (последние нет возможности определить), а с более общими формальными требованиями, которые разрабатываются не по отдельным исполнителям, а по должностным группам работников.

Оценка уровня вклада в Стендфордском исследовательском институте проводится следующим образом. Выделяют 5 направлений деятельности при оценке персонала.

1. Профессиональный вклад (в качестве ученого).
2. Коммерческая реализация идей (вклад в увеличение прибыли института).
3. Развитие отношений с заказчиками.
4. Управление и координация исследований и разработок (в качестве руководителя проекта).
5. Исполнение функций линейного руководителя подразделений.

По всем направлениям выделяют 6 уровней вклада, по которым имеется точное описание.

Косвенная оценка деятельности

При косвенной оценке деятельность работника оценивается по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности, функции и какие качества должны быть проявлены при этом. К достоинствам оценки относят то, что результаты дают основу для анализа плохой работы, возможности ее улучшения и достижения данным работником более высоких результатов. Самое важное в практической деятельности – это то, что полученные сведения могут лечь в основу конкретной программы действий и рекомендаций по преодолению недостатков.

Оценка на основании письменных характеристик. Это развернутая характеристика руководителя на подчиненного, которая составляется в случаях: подготовки к аттестации; подготовки резерва

на замещение; назначения на должность; перевода на другую работу; перемещения в другое подразделение.

В характеристике может быть дана оценка полученным результатам работы, деловым качествам, подходам к выполнению тех или иных обязанностей. Так же руководитель может давать рекомендации по развитию сотрудника.

Достоинство: быстрота.

Недостатки метода: субъективизм руководителя; необходимость наличия у руководителя навыков письменного изложения; отсутствие работы с информацией, содержащейся в характеристике; затруднительность сравнения между собой по характеристикам.

Для снятия этих недостатков должна быть установлена форма, в которой определяются вопросы, требующие освещения.

Шкалы оценки (рейтинговые шкалы). Определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком, и каждому уровню присваивается определенный балл. Менеджер может выбрать один из нескольких (как правило, 5–10) уровней по каждому конкретному критерию. Критерии оценки, в принципе, могут быть выбраны любые. Этот метод дает возможность определить, в какой степени у работника развиты ревалентные (соответствующие) работе характеристики, склонность к определенным видам рабочего поведения или к достижению определенных результатов работы, в зависимости от чего шкалы бывают описательные, номинальные и рейтингов поведенческих установок.

Описательная шкала используется при необходимости подробного описания качественных значений оцениваемого показателя. Например, качественный показатель – способность принимать решения. 1 уровень – не способен принимать самостоятельные решения; 2 – принимаемые решения далеко не всегда оказываются верными; 3 – способен принимать грамотные решения в не критических ситуациях; 4 – способен быстро принимать грамотные решения в не критических ситуациях; 5 – способен быстро принимать грамотные решения в любых ситуациях.

Номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями: очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо или постоянно, часто, иногда, редко, никогда. Например, пунктуальность – от очень низкой (1 балл) до очень высокой (5 баллов).

Пример *рейтинговой шкалы оценки поведения* приведен в табл. 11.

Рейтинговая шкала оценки поведения супермена (типа Джеймса Бонда)

Критерий	Степень соответствия предъявляемым требованиям				
	Значительно превосходит	Превосходит	Соответствует	Нуждается в повышении квалификации	Не соответствует
Сфера деятельности					
Качество работы	Перепрыгивает высотные здания без разбега	Перепрыгивает высотные здания с разбега	Может перепрыгнуть, если подтолкнуть	Часто «врезается» в здания	Падает уступеньки
Проворство	Быстрее летящей пули	Летящая пуля	Медленно летящая пуля	Часто промахивается	Дай ружье – попадет сам в себя
Активность	Активнее паровоза	Напорист, как слон	Почти не уступает буйволу	Может заставить лошадь сдвинуться с места	Лень поест
Адаптивность (к воде)	Ходит по воде	Отличный пловец	Плавает по собачьей	Хорошо перепрыгивает лужи	Может утонуть в ванне
Умение говорить	Беседует с Богом	Беседует с ангелами	Разговаривает сам с собой	Спорит с самим собой	Проигрывает в этих спорах

Шкала *рейтингов поведенческих установок* напоминает метод описательной шкалы, с той лишь разницей, что оцениваются не **качественные** характеристики, а предлагаемые **характеристики управленческой деятельности**. Например, оцениваемый показатель – преобладающий стиль руководства. Ситуация – получение срочного задания. 1 уровень – единолично вырабатывает план действий и сам его реализует, иногда обращаясь к подчиненным; 2 – единолично вырабатывает план действий и ставит перед подчиненными конкретные задачи; 3 – единолично вырабатывает план действий, затем доводит до подчиненных суть задания и их задачи; 4 – доводит задание до подчиненных, просит их предложить пути решения, план действий вырабатывает единолично; 5 – доводит задание до подчиненных, просит их предложить пути решения, совместно вырабатывается план действий.

Рекомендации к разработке шкал оценок: необходимо разработать шкалы оценки для каждого рабочего места; шкалы должны быть

направлены на оценку таких характеристик работы, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий; каждый пункт шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемым показателям; под средним уровнем эффективности (3 по пятибалльной шкале) понимается приемлемое владение навыками, то есть достаточное для того, чтобы сотрудник успешно справлялся со своими обязанностями. 3 – нормальная оценка для большинства сотрудников.

Достоинства – сравнительно легко работать со шкалами; оценка более объективна, конкретна. Данный метод предполагает единый подход (основанный на общей шкале) для различных сотрудников, обеспечивая тем самым единую базу для оценки персонала во всех отделениях организации.

Недостатки – трудоемкость в составлении шкал, необходимость разрабатывать шкалы оценок для каждого вида работы.

Результаты оценки каждого оцениваемого сотрудника сопоставляются с описаниями каждого из уровней, а затем сотруднику присваивается тот уровень, который наилучшим образом описывает его труд.

Описательные шкалы позволяют обеспечить полную и конкретную обратную связь, исключается субъективизм в понимании градаций шкалы. Легче оценивать, так как некоторым трудно поставить оценку «3», некоторые никогда не ставят «5», считая, что этой оценки заслуживают только «идеальные» работники. Четкие поведенческие характеристики, заложенные в описательных шкалах, позволяют оценивать более объективно и одинаково.

Вопросники (анкеты, макеты). Используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают *эффективные и неэффективные виды рабочего поведения*. Оценка осуществляется по ряду факторов, связанных с выполнением работы. Вопросы составляются на основании наблюдений за действиями работников, определяются качества, необходимые для выполнения их обязанностей.

Отмечается ряд действий, которые характеризуют отличную работу, и ряд действий, характеризующих неудачную работу. Эти образцы и используются в качестве стандартов при разработке пунктов опросника. Например, «Сразу же обзванивает клиентов, как только узнает о каких-то претензиях», «Обсуждает с клиентами их претензии», «Собирает факты, связанные с претензиями клиентов».

Недостатки: для каждой группы работников необходимо создавать свои формы или адаптировать уже существующие вопросники,

что требует времени и высокой квалификации специалистов, разрабатывающих эти шкалы. Не оцениваются производственные рабочие и высшее руководство. Может использоваться самооценка работников, результаты которой обсуждаются с руководителем на оценочном собеседовании.

По результатам оценки определяются надбавки к заработной плате, перспективные работники и разрабатываются необходимые программы по повышению квалификации. Как правило, оценка производится в первом квартале текущего года за предыдущий. Руководитель складывает баллы по каждому фактору, определяет итоговую сумму и обговаривает итоги оценки с подчиненными. Подчиненный должен подписать оценочный лист. Если он не согласен, то имеет право в течение определенного времени высказать свое мнение и подать жалобу в отдел кадров.

После завершения процедуры оценки отдел кадров должен в письменной форме уведомить подчиненного о надбавке к заработной плате.

Таким образом, создаются условия для анализа динамики развития оцениваемых качеств, аргументируется уровень оценки, на который может претендовать подчиненный.

Эксперты – непосредственный начальник, подчиненные, коллеги по работе и те, кто контактирует с этой должностью.

Ранжирование. Дает возможность проводить сравнение результатов работы работников друг с другом, а не только с установленными стандартами. Руководитель ранжирует всех своих подчиненных от лучшего к худшему. Данный метод предполагает, что менеджер полностью понимает должностные обязанности своих подчиненных и может сравнивать их работу одновременно на основе общих факторов. Ранжирование пригодно только в том случае, если должностные обязанности оцениваемых сотрудников практически одинаковы. Может привести к сложностям при оценке сотрудников со средними результатами.

Ранжирование бывает трех видов.

Прямое ранжирование – все работники, входящие в группу, ранжируются по выбранным показателям. Сумма баллов определяет ценность работника для организации.

Чередующееся ранжирование – руководитель выбирает самого лучшего работника с левой стороны листа и пишет его фамилию первой сверху с правой стороны; затем наименее ценного, и пишет внизу. И так пока все работники не будут переписаны с левой стороны в правую.

Метод попарных сравнений. Работники сравниваются между собой по определенным критериям эффективности.

Количество сравнений:

$$n = \frac{(N-1) \cdot N}{2}, \quad (6)$$

где n – число сравнений;

N – число работников.

Достоинство этого метода ранжирования – в его точности, недостаток – в громоздкости.

Заданное распределение. Каждому уровню дается конкретное описание и заранее определяется соответствующий ему фиксированный процент сотрудников. В соответствии с законом нормального распределения персонал можно разбить на несколько групп:

20% сотрудников – уровень выше среднего;

20% сотрудников – уровень ниже среднего;

40% сотрудников – средний уровень;

10% сотрудников – высокий уровень;

10% сотрудников – низкий уровень.

Каждая организация может корректировать в требуемую сторону данное распределение. Для топ-менеджеров это может быть: 0–10–45–30–15 (выдающийся уровень работы), для менеджеров среднего звена: 10–15–50–15–10, для поддерживающего персонала – 5–15–60–15–5.

Недостаток – если все работают хорошо, то распределение будет трудно провести, технология заданного распределения может встретить сопротивление внутри организации. При неправильном применении может привести к повышенной конкуренции, подрыву доверия и ухудшению рабочей атмосферы в коллективе.

Специализированные семинары. На них повышается квалификация персонала и выявляются кандидаты на выдвижение. Для работы на семинарах приглашаются внешние консультанты. По результатам работы все кандидаты делятся на 3 группы: безусловно подходящие для занятия должности более высокого уровня; условно подходящие, требующие подготовки; не подходящие.

На семинаре оцениваются те качества работника, которые необходимо развивать, и те области, где требуется повышение квалификации.

Центры оценки (ассесмент-центры). Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Выбор содержания оценки определяется целью ее проведения. Цели оценки персонала в центрах: оценка управленческого потенциала кандидата; отбор руководителей для кадрового резерва;

определение программы обучения оцениваемого; отбор персонала для работы в организации.

Методы оценки: биографический; устная или письменная характеристика; самопрезентация; подготовка проекта в группах и его презентация; оценка рабочих достижений по установленным критериям; собеседование; групповые дискуссии; перекрестные социометрические опросы; анализ конкретной ситуации; тестирование; деловые игры; метод критических ситуаций; папка руководителя.

Сначала разрабатываются модели требуемых компетенций, а потом подбираются методы оценки.

При полной оценке при подборе менеджеров высокого уровня на первом этапе используется батарея психологических тестов, на основании чего определяются личностная миссия, базовые ценности, главные мотивационные факторы, стратегия достижения целей, варианты поведения при неудачах.

На втором этапе дается возможность решить деловые ситуации: переговоры с потенциальными конкурентами; переговоры с утерянными клиентами; конфликтные ситуации с персоналом; разработка бизнес-плана развития компании; «стресс руководителя» – поведение в результате необходимости решения производственных задач, анализа информации, семейных проблем; «вертушка общения» – каждый кандидат ведет переговоры с остальными.

Преимущества: наиболее объективная оценка; позволяет наиболее полно выявить соответствие работников корпоративной культуре организации; участники оценки во время ее проведения устанавливают личные контакты друг с другом, что можно рассматривать как важный элемент командообразования в организации.

Недостатки: большие расходы по проведению данного вида оценки; значительные затраты времени, особенно топ-менеджмента – на предварительный инструктаж (около 2 часов), участие в ассессмент-центре и анализ результатов; высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников.

Электронный мониторинг. Этот метод применяется для работ, за которыми можно наблюдать с помощью мониторов компьютеров. Работники оцениваются автоматически. Метод может применяться на всех местах, оборудованных компьютерами. Для этого существуют специальные компьютерные программы. Учитываются количество ошибок, ритм работы, число и продолжительность перерывов.

Достоинства – объективизм и наличие обратной связи. Недостатки – источник стресса для персонала, может пострадать качество в ущерб количеству.

Метод критических ситуаций. Критический инцидент определяется как событие или случай, который явным образом повлиял на результат работы. Для принятия инцидента критическим необходимо, чтобы он соответствовал двум условиям: имел начало, окончание, выводы и описывал не самые крайние или редкие случаи – во-первых, и влиял на результаты работы – во-вторых.

Данный метод требует, чтобы менеджеры записывали наиболее яркие проявления поведения, подчеркивающие хорошую или плохую работу. Запись ведется сразу же после того, как они происходят. Затем эти записи подробно исследуются. Менеджер использует данные записи для того, чтобы оценить эффективность труда своих подчиненных.

Оценивая работу, менеджер концентрируется на конкретных примерах поведения подчиненного, и не только по работе за последнее время, но и в течение всего периода, за который ведутся записи.

360 градусов. Оценка «360 градусов» появилась в 1980-е гг. как альтернатива и дополнение к МВО. Его основная цель – оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником.

Данный вид оценки применяется как для отдельных кадровых задач, так и в дополнение к основной системе (для оценки руководителей или менеджеров по продажам).

Свое мнение о сотруднике высказывают 4 группы людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной ступеньке иерархии, и клиенты (или партнеры). Используемые анкеты и опросники должны содержать разъяснения к каждой формулировке, иначе эксперты будут интерпретировать значения шкал по-разному.

Условия проведения: сотрудники компании должны хорошо знать друг друга; корпоративная культура предполагает высокий уровень доверия; руководство компании готово предоставлять обратную связь; сотрудники компании должны воспринимать оценку как помощь в развитии и реализации своих возможностей.

По итогам оценки определяются сильные и слабые стороны, области развития. Не применяют для пересмотра заработной платы и при продвижении по службе.

Преимущества: объективная всесторонняя оценка; способствует доверию, более открытой обратной связи; учитывает мнение внешних клиентов; способствует укреплению корпоративной идентичности,

потому что для оценки выбираются компетенции, значимые для компании и соответствующие ее корпоративной культуре.

Недостатки: оцениваются только компетенции, а не результаты деятельности; требуется очень высокая степень конфиденциальности; есть расходы на оплату услуг внешних консультантов; трудно добиться откровенного мнения о руководстве, особенно в России и Беларуси.

Сравнительная характеристика различных методик оценки по целям применения: А – принятие административных решений; R – развитие работника; OS – обратная связь для работника; KU – контроль качества управленческой деятельности; UP – совершенствование процесса управления персоналом.

Методики оценки: Оценка рабочих результатов: А, OS; письменные характеристики: А; шкалы оценок: А, R, OS; электронный мониторинг: А, OS, UP; прямое ранжирование: А, R, OS; чередующееся ранжирование: А; попарное сравнение: А; заданное распределение: А; управление по целям: А, OS, R; уровень вклада: А, R, OS, KU, UP; семинары: А, R, OS, KU, UP; центры оценки: А, R, OS, KU, UP; вопросники: А, R, OS.

13.4. Аттестация. Проведение аттестации в Республике Беларусь

Аттестация персонала – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного сотрудника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

На основе анализа прошлого комиссия пытается сделать выводы применительно к будущему. Аттестация проводится за определенный период времени, не реже раза в год, заранее оговоренный. И результаты должны оценивать работу в течение всего периода.

Цели аттестации:

- определение зон развития сотрудников следующий временной период;
- оценка эффективности работы сотрудника за прошедший период для решения вопросов о премировании;
- присвоение разряда, т. е. введение дополнительных квалификационных параметров в рамках должностей одного уровня, влияющих в том числе и на заработную плату;

- планирование карьеры;
- получение дополнительной информации о сотруднике;
- проверка мотивации к труду.

Общие цели – улучшение управления персоналом, повышение эффективности кадровой работы. Недопустимо использование аттестации в качестве инструмента для сокращения штатов.

Виды аттестации: очередная основная, развернутая (раз в 3–5 лет), промежуточная, упрощенная (оценка итогов текущей работы, для некоторых категорий 2 раза в год и чаще), разовая, незапланированная (неожиданная вакансия, по истечении испытательного срока для продвижения по службе, перевода на новую должность в другое подразделение).

В указе Президента Республики Беларусь «О совершенствовании работы с руководящими кадрами в системе государственных органов» рекомендовано в целях совершенствования управленческой деятельности проводить аттестацию. Общие условия и порядок проведения аттестации работников определены Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений, организаций, утвержденным постановлением Министерства труда Республики Беларусь.

Присвоение специалистам квалификационных категорий, которое также происходит путем аттестации, в большей степени регулируется Общими положениями Единого квалификационного справочника должностей служащих, утвержденными постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.03.2004 № 32 в редакции постановления того же Министерства от 30.10.2007 № 135 (далее – Общие положения ЕКДС).

Согласно п. 21 Общих положений ЕКДС, аттестация специалистов на присвоение квалификационных категорий проводится в целях объективной оценки их профессионального уровня, морального и материального стимулирования, профессионального роста, улучшения подбора и расстановки кадров, повышения ответственности работников за выполнение профессиональных обязанностей, развития творческой и деловой инициативы.

Предприятия вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации, исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определенные формальные требования к процедуре ее проведения. Соблюдению этих процедур кадровые службы придают особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для недовольного работника оспаривать это решение в суде.

К аттестации готовятся заранее и руководитель, и сотрудник. Они оценивают работу за прошедший период, ставят задачи на следующий и готовят вопросы для совместного обсуждения.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика и план проведения, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике).

Приказом о проведении аттестации согласно п. 8 Типового положения утверждаются сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, состав аттестационной комиссии (председатель, секретарь, члены комиссии), перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления. Приказ доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

При составлении списка работников, подлежащих аттестации, следует учитывать, что в соответствии с п. 4 Типового положения от аттестации освобождаются: лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года; выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы; беременные женщины; работники, находящиеся на длительном излечении; женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

Необходимо заметить, что приведенная норма не запрещает проводить аттестацию указанных лиц вообще, а лишь освобождает их от обязанности проходить аттестацию. Следовательно, если работник, подпадающий под одну из вышеперечисленных категорий лиц, с целью получения более высокой категории желает пройти аттестацию, то отказать ему в этом наниматель не вправе. Такое желание работника обычно выражается в письменном заявлении.

Организация аттестации кадров проводится кадровой службой при участии руководителя структурных подразделений, представителей работников или общественных организаций. И включает в себя следующие этапы:

- подготовка приказа о проведении аттестации;
- подготовка списков работников, проходящих аттестацию, за исключением освобожденных;

- установление количества аттестационных комиссий и их состава;
- подготовка графика проведения аттестации, анкетных данных, аттестационных листов и других документов (при необходимости);
- составление характеристик на аттестуемых;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации (сроки, графики, списки, составы комиссий, правила, критерии) – не меньше чем за месяц до начала аттестации.

Аттестационные комиссии включают руководящих работников предприятия, высококвалифицированных специалистов, представителей работников или общественных организаций.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется аттестационная характеристика, подписывается непосредственным руководителем и вместе с должностной инструкцией и не позднее, чем срок за две недели до начала аттестации, предоставляется в комиссию. Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств, а также выполнения им должностных обязанностей, и результаты его практической деятельности. Аттестуемый должен быть ознакомлен с характеристикой не менее чем за неделю до начала аттестации;

- проведение аттестационного собеседования. Аттестационная комиссия рассматривает материалы, заслушивает непосредственного руководителя и работника и задает ему вопросы. Если по уважительной причине работник не пришел на аттестацию, то она переносится на другое заседание комиссии. Если без уважительных причин, то проводится при его отсутствии. Аттестационная комиссия принимает решение о порядке голосования (открытое, тайное) и дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с последующей аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификации и переподготовки, о переводе на другое место работы;

- передача материалов аттестации директору в недельный срок после ее завершения. Решение комиссии носит рекомендательный характер;

– принятие решения по результатам аттестации, оформленного приказом, руководителем предприятия в месячный срок. На основании оценки о несоответствии занимаемой должности руководитель имеет право оставить работника в прежней должности, перевести

с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода допускается увольнение по соответствующей статье трудового кодекса в срок до 2 месяцев;

– доведение итогов аттестации до сотрудников. Все работники, относительно которых по результатам аттестации нанимателем принято решение, должны быть ознакомлены с приказом (под роспись с проставлением даты). С работниками проводятся собеседования по результатам аттестации;

– проведение анализа аттестации как кадровой службой, так и руководителями структурных подразделений;

– подготовка программы по работе с персоналом и рекомендаций по корректировке процесса на основании итогов.

Периодичность проведения аттестации работников законодательством строго не установлена. Она должна проводиться не реже 1 раза в три года.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Чем отличается оценка персонала от оценки работы персонала?
2. Определите место оценки персонала в системе кадровой работы.
3. Назовите цели оценки персонала.
4. Виды оценки деятельности работников.
5. Назовите принципы эффективной оценки персонала.
6. Какие есть подходы к оценке персонала?
7. Критерии оценки персонала – какие виды существуют?
8. Перечислите методы оценки персонала.
9. Как осуществляется прямая оценка работы руководителя?
10. Прямая оценка результатов труда специалистов – как она осуществляется?
11. Назовите этапы проведения оценки «управления по целям».
12. Что такое оценка уровня вклада?
13. Назовите методы косвенной оценки работы специалистов.
14. Механизм проведения аттестации кадров.

Глава 14. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

«Все управление в конечном счете
сводится к стимулированию
активности других людей»
Ли Якокка

- 14.1. Мотивация, потребности, стимулы.
- 14.2. Теории мотивации.
- 14.3. Материальное стимулирование персонала.
- 14.4. Участие персонала в прибыли и участие в капитале.
- 14.5. Социальная политика организации.

14.1. Мотивация, потребности, стимулы

У каждого человека существуют определенные потребности, вызывающие интерес к чему-либо, напряжение, которое требует удовлетворения данной потребности и формирует цель и поведение, направленное на достижение цели. От достижения цели через определенное поведение зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие *мотив* – преимущественное, созданное, внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных ее потребностей. Мотив – причина человеческой активности.

Сформулируем основные понятия.

Потребности – это осознанная человеком нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности, что требует удовлетворения. В них много общего, но, в то же время, они имеют определенные индивидуальные проявления, образуют иерархию.

Интересы – форма проявления потребности человека, отношение к предмету как к чему-то ценному, важному, привлекательному. Устойчивость интересов выражается в их длительном сохранении и интенсивности.

Мотив – продукт осознанного интереса, вызывающий определенные действия человека по устранению (удовлетворению) потребностей. Отсюда переход к трудовой мотивации, действиям со стороны менеджмента предприятия.

Мотивация как организационная стратегия представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на существующую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками (рис. 9).

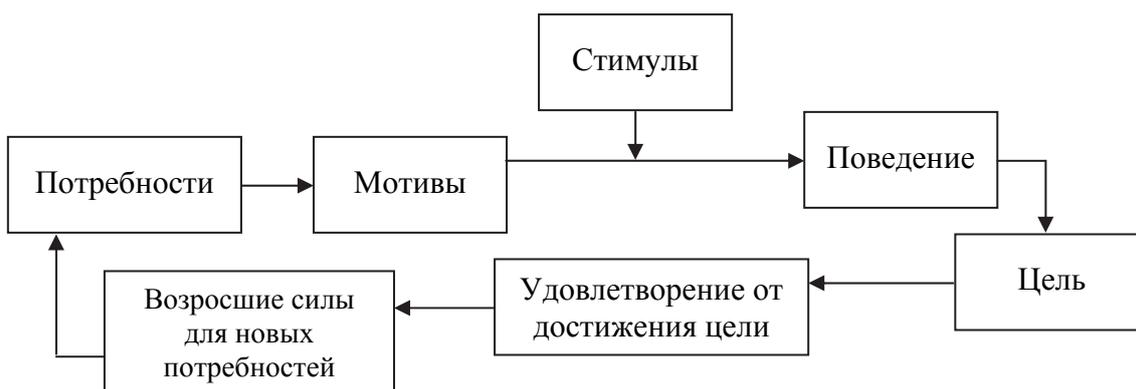


Рис. 9. Процесс мотивации

Исходным звеном этого процесса мотивации является потребность – это нужда, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.

Потребности могут быть как врожденные, так и приобретенные в процессе воспитания.

При реализации потребностей необходимо учитывать притязание человека и ожидания. *Притязание* – привычный, определяющий поведение человека, уровень удовлетворения потребностей. На базе одной потребности может сформироваться различный уровень притязания.

Ожидание конкретизирует притязание применительно к реальной ситуации и определенному поведению подчиненных. Даже при одинаковых притязаниях ожидания могут существенно отличаться, и в процессе стимулирования важно учитывать не только потребности подчиненных, но и их уровень притязаний и ожиданий.

Вторым основным звеном процесса мотивации является стимул – те или иные блага (предметы, ценности), способные удовлетворить потребность при осуществлении определенных действий. Стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Стимул – это внешнее воздействие на человека, целью которого является направление его деятельности, поведения в организации.

Различие между мотивом и стимулом определяется тем, что мотив – это стремление работника получить определенное благо, а стимул – это сами блага.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов в процессе мотивирования людей. К стимулам относятся внешние рычаги воздействия на человека. *Стимулирование принципиально отличается от мотивирования.* Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что *воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей* приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых поощряется активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты. Цель стимулирования – побудить человека работать лучше.

Выделяют два типа стимулов: негативный – взыскания (воздействие на работника, влекущее неблагоприятные последствия); позитивный – поощрение (благоприятные последствия).

Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей специфично, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности. Различают два вида вознаграждения.

Внутреннее – дает сама работа – чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемых работ, самоуважение. Обеспечивается на предприятии созданием соответствующих условий работы и точной постановкой задач. Внешнее – дается организацией.

Классификация стимулов трудовой деятельности. Стимулы бывают индивидуальные и коллективные, а также материальные и нематериальные.

Итак, *материальные* стимулы делятся на *денежные* (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и *неденежные* (бытовое обслуживание, путевки, жилье, условия труда).

Нематериальные делятся на *социальные* (участие в управлении производством, участие в разработке и принятии решений, карьерный рост, занятие престижными видами труда), *моральные* (похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, орденами, медалями, присвоение званий), *творческие* (повышение сложности производственных задач, свободный выбор способов решения задач), *психологические* (причастность к делам трудового коллектива, социально-психологический климат).

14.2. Теории мотивации

1. Теории мотивации, основанные на потребностях

Пирамида Маслоу (автор Абрахаам Маслоу) – наиболее известная теория мотивации. Рассмотрим потребности, представленные в данной теории, и формы реализации потребностей на предприятии.

1. Физиологические потребности. Обеспечение выживания. Потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т. д.

Формы реализации – оплата труда, премии, пособия, выплаты, удобство рабочего места, физический комфорт в цехах, качество питьевой воды, питание и т. д.

2. Потребности в безопасности. Потребность в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Формы реализации – безопасность на рабочем месте, льготы, система пенсионного обеспечения, акции, медицинское обслуживание, страхование от болезни.

3. Социальные потребности. Чувство принадлежности к чему-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Формы реализации – принадлежность к предприятию, бригаде, трудовому коллективу; ощущение причастности к делам организации; наличие друзей, приятных сослуживцев, уважаемых руководителей,

порядочных клиентов. Но важно, чтобы неформальные разговоры не занимали слишком много рабочего времени. Для удовлетворения потребности в общении считается достаточным, кроме обеденного перерыва, еще 2 – на 10–15 мин, до обеда и после него.

4. Потребности в уважении. Потребности в самоуважении, компетентности, признании.

Формы реализации – реализационная власть, обращение к работнику за советами, наименование занимаемой должности, статусные атрибуты; возможность для работника увидеть результаты своего труда. К этой форме мотивации относится и делегирование. Участие в долгосрочных проектах, признание, престижность организации.

5. Потребности самовыражения – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и развитии личности.

Формы реализации – служебный рост, возможность гордиться своей работой; овладение новыми знаниями, возможность самореализации; возможность повышать свою квалификацию за счет компании – полностью или частично; участие в значимых проектах, раскрытие своих творческих способностей. В российских компаниях часто оплачивают до 40% стоимости обучения ведущих сотрудников.

Другой широко распространенной и пригодной для объяснения человеческих мотивов теорией является **двухфакторная модель Фредерика Герцберга** (2-я половина 50-х гг.).

Мотивация к содержательному труду доминирует над гигиеническими факторами. Это наиболее реальный мотиватор, выражающий естественную потребность человека в развитии и совершенствовании. Именно стремление к удовлетворению этой потребности побуждает работника постоянно повышать производительность труда и профессиональное мастерство. **Гигиенические факторы** могут снять неудовлетворенность трудом, но не вызвать активную потребность к повышению его эффективности.

Мотивационные факторы должны быть логическим продолжением уже работающей, приносящей положительные результаты системы заработных плат.

Простая и однообразная деятельность при условии ее длительности приводит к отвращению к работе. Монотонность зависит от свойств нервной системы, от наличия перспективы роста. Есть люди – монотонофилы, которым такая работа нравится, так как не надо думать.

В рамках этой теории предложен метод «обогащение трудом». Суть его в расширении работ, как «горизонтально» (путем добав-

ления аналогичных функций), так и «вертикально» (путем предоставления дополнительной свободы в принятии решений. Может быть: сочетание нескольких последовательных операций на одном рабочем месте, поручение работнику целого цикла операций, предоставление относительной автономии в выполнении работы и т. д.) (рис. 10).



Рис. 10. Двухфакторная модель Фредерика Герцберга

Теория потребностей Мак-Клелланда (потребности, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения).

Потребности власти – стремление контролировать ресурсы и процессы, желание воздействовать на других людей, нести за них ответственность. Люди с такой потребностью – энергичные, не боятся конфронтации, стремятся отстаивать собственную позицию. Они имеют больше шансов сделать карьеру, продвигаясь по служебной лестнице, так как для обретения власти приходится вновь и вновь подниматься по иерархическим ступеням.

Потребности успеха (достижения). Удовлетворение процессом доведения работы до успешного завершения. Имеют 10% людей,

у которых мотивом деятельности являются достижения, сам процесс. Решая проблему, человек испытывает удовольствие от напряженности и продуктивности деятельности. У него повышаются сила и устойчивость мотива, есть осознание важности и нужности работы.

Люди с потребностью успеха предпочитают иметь дело с проблемами, где они могут взять ответственность на себя, но эти проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрения за достигнутый результат должны быть конкретными и ощутимыми. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задач, но при этом им нужно постоянно получать результат. Им нужна конкретная обратная связь, сигнализирующая, насколько хорошо они справляются с заданием. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат.

Недостаток – такие люди не очень любят делиться работой с другими (совместно полученный результат их устраивает меньше) – не могут рисковать. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то получив задание важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Деньги важны для таких людей как показатель успеха. Достоинство: чаще других добиваются успеха.

Необходимо оценивать потребности в успехе у членов организации при продвижении по службе и у претендентов на вхождение в организацию, а также учитывать их при выборе характера и содержания работ.

Потребность соучастия – стремление к дружеским отношениям с окружающими, недопущение конфликтов. Люди стремятся к работе с активным взаимодействием с другими людьми (коллеги, клиенты) и умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитие потребности власти. Выделяют 2 типа людей, движимых этой потребностью.

1. На первом плане свои руководящие позиции, а интересы организации – на втором.

2. Стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач.

Формирование этих потребностей начинается в детстве. Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретает потребность в достижениях. Если взрослые содействуют установлению теплых отношений ребенка с другими людьми, у него развивается потребность в близких связях. Если ребенок получает удовольствие от того, что имеет возможность контролировать поступки других детей, у него начинает формироваться потребность во власти.

Предприниматели лучше всего получают из людей, у которых развита потребность в достижениях.

Эти потребности не исключают друг друга, а взаимодополняют, но не должны мешать.

Теория ERG Клейтона Альдерфера:

E (existence) – потребности существования;

R (relatedness) – потребности причастности (связи);

G (growth) – потребности личного роста.

В отличие от теории Маслоу, в данной теории движение потребностей идет в обе стороны (если нет возможности удовлетворять потребности более высокого уровня, идет удовлетворение более низкого), т. е. каждый раз, когда потребность не удовлетворена, происходит переключение на более конкретную потребность.

Основные положения теории Альдерфера:

1) чем менее удовлетворены потребности «существования», тем сильнее они проявляются;

2) чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей «существования»;

3) чем полнее удовлетворены потребности «существования», тем активнее проявляются социальные потребности;

4) чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие;

5) чем менее удовлетворены потребности личностного роста, тем сильнее становятся социальные потребности;

6) чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста;

7) чем больше или чем меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активней они себя проявляют.

В. Зигерт и В. Ланг также предложили **иерархию мотивов индивидуальной и групповой мотивации** и дали описание каждой из ступеней иерархии (рис. 11).

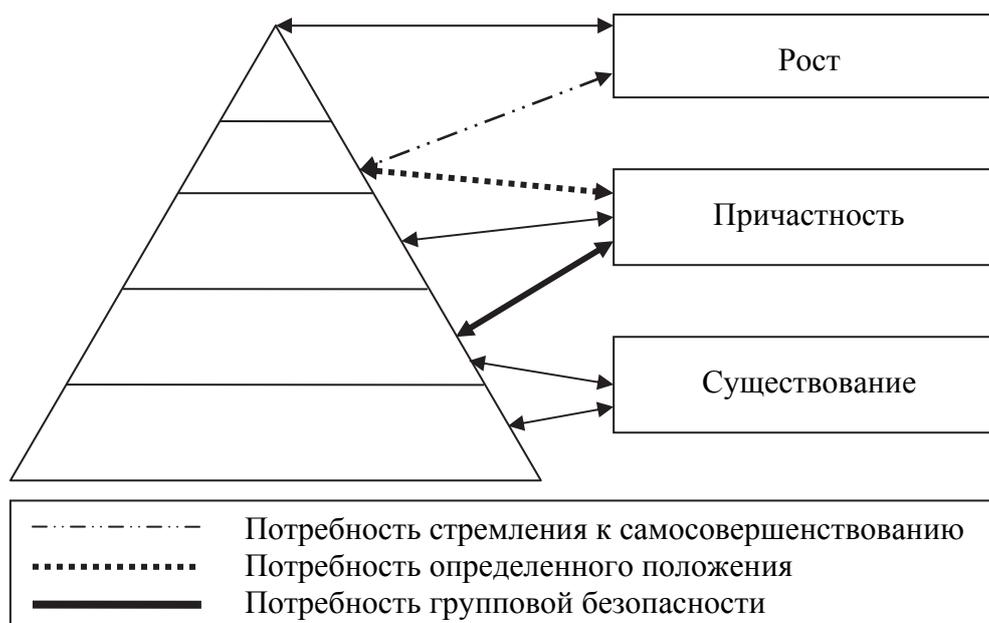


Рис. 11. Теория Л. Альдерфера

Первая ступень (самые мощные групповые мотивы). Стремление к цели (возможно, труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы. Стремление к свободе, дух первопроходцев, стремление к свободе, улучшениям, радости общего труда и к успеху.

Вторая ступень (мотивы так же сильны, как на первой ступени). Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам, бойцовский дух.

Третья ступень (мотивы не так сильны, как на второй ступени). Солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, толпа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая ступень (мотивы не так сильны, как на третьей ступени). Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, поклонение идолам, хобби и т. д.

Пятая ступень – самые слабые групповые мотивы. Случай, давление, другие посторонние мотивы объединения.

В отечественной психологии (В. Д. Шадриков) потребности делятся на *материальные* (физиологические – еда, пристанище; социальные – деньги, предметы обихода), *социальные* (в общении, в самоактуализации, в служении обществу, в социальном признании), *духовные* (в признании, в эстетическом удовлетворении, в творчестве).

2. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации основаны на том, что человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, анализирует при этом свои потребности и возможности. И только после этого

настраивает себя на определенное поведение, приводящее к решению или нерешению этих задач.

Теория ожидания Виктора Врума – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в высокой степени вероятности удовлетворения.

На основании полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальным является достижение цели. Взвешиваются все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность недоступной цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет снижен и уровень цели, и, если цель не будет достигнута несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация снижает усилия, что осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Недостаточность собственных способностей, приводящая к неудаче, снижает мотивацию. Поэтому качество заданий, даваемых работнику в соотношении с его способностями и мастерством, также влияет на мотивацию.

Личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя – зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда. Следовательно, представление о себе самом влияет на формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе.

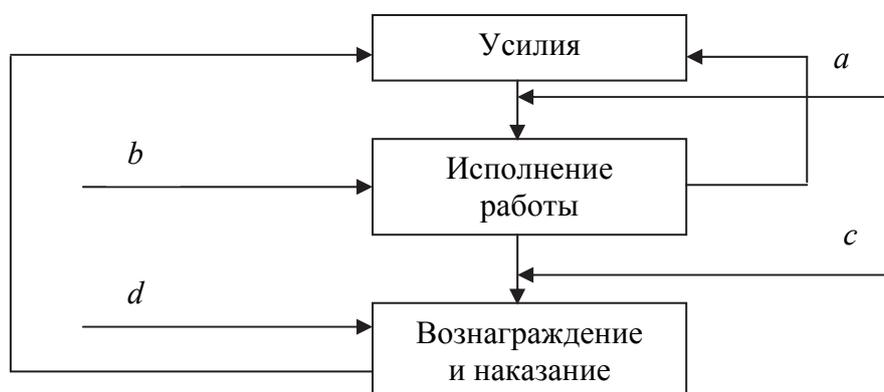


Рис. 12. Теория ожиданий В. Врума

Ожидание результата 1-го уровня (*a*) – **возможность исполнения работы**. Ожидание результата 2-го уровня (*c*) – **возможность получения вознаграждения или наказания**. Валентность 1-го уровня (*b*) – **желательность исполнения работы**. Валентность 2-го уровня (*d*) – это **желательность получения вознаграждения**, его ценность:

$$M = ab; b = cd, \text{ следовательно, } M = a \cdot c \cdot d.$$

Менеджеру необходимо знать систему ценностей своих работников, и до начала работы он должен объяснить работнику связь его усилий с получением вознаграждения или наказания; не должно быть единого подхода ко всем работникам; работник должен четко знать, что, работая на реализацию целей организации, он создает условия для реализации собственных целей.

В целях повышения эффективности на практике важно до начала работы установить и объяснить работнику четко зафиксированную зависимость между достигнутым им результатом и вознаграждением, а также формировать высокий, но реальный уровень ожидаемых результатов.

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. Одна из самых ранних теорий мотивации. Исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и восприятия ситуации. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива – **мотив успеха** M_y и **мотив, побуждающий избегать неудач** M_n . Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление к человеку к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личных качеств на поведение человека влияют две ситуативные переменные: **вероятность ожидания успеха** (вероятность, с которой работник ожидает завершения своей деятельности) V_y и **привлекательность успеха** для индивида P_y . При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле $P_y = 1 - V_y$. Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Выражающее силу мотивации **стремление к успеху** C_y можно изобразить следующей формулой: $C_y = M_y \cdot V_y \cdot P_y$.

Согласно формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как в этом случае произведение $V_y \cdot P_y$ будет максимальным. Определяя стремление к успеху, необходимо учитывать мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и мотив, помогающий избегать неудач. При этом сумма вероятности ожидания

успеха V_y и вероятности неудач V_n равна 1. Соответственно, вероятность неудачи выражается формулой $V_n = 1 - V_y$.

Согласно теории Аткинсона, лица, в большей степени ориентированные на успех (M_y больше M_n), предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые склонны принимать неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет значение при распределении заданий. Первой группе работников при распределении заданий поручают те, которые надо выполнить в определенные сроки. Вторую группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений.

Теория постановки целей Эдвина Локка основана на том, что мотивация к работе определяется правильностью и четкостью постановки целей у работника (рис. 13).

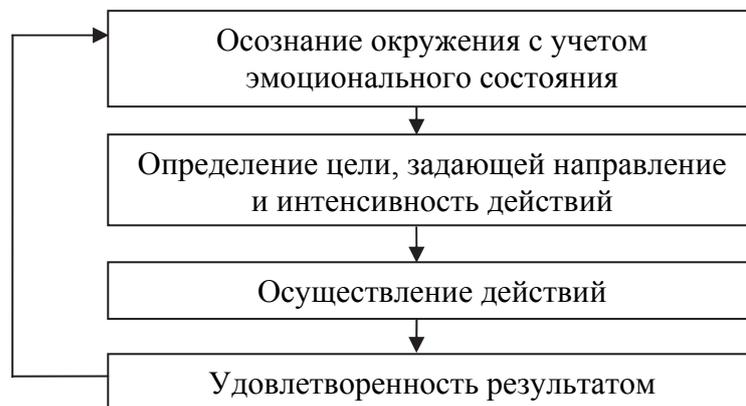


Рис. 13. Схема модели процесса мотивации посредством постановки целей

Требования к целям:

– *сложность* – чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается, но должен сохраняться шанс достижения цели;

– *специфичность* – количественная ясность цели, ее точность и определенность (слишком широко – как будто целей нет; слишком узко – упустит важное);

– *приемлемость* как собственная (достижимая, и какие выгоды он может получить при достижении цели). Выгодная, справедливая и безопасная;

– *приверженность* – готовность затратить усилия определенного уровня для ее достижения.

Теория равенства Стейси Адамса (работал на компанию «Дженерал Электрик»). В процессе работы *человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других*. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своим сравнением, у него вырабатывается мотивация к действиям. 53% руководителей и 83% подчиненных считают, что их недооценивают, а 34% руководителей и 10% подчиненных считают, что их оценивают справедливо.

Несмотря на то, что используется объективная информация, сравнение осуществляется человеком субъективно. Сравняются затраты собственные с затратами других и, соответственно, вознаграждение собственное с вознаграждением других.

В случае, если работника не устраивает личное соотношение затрат и вознаграждения, работник может: сократить усилия; требовать увеличения вознаграждения; провести переоценку своих возможностей (снижает его уверенность); требовать от других увеличения затрат их труда, снижения им вознаграждения; может изменить объект сравнения; может захотеть перейти в другое подразделение или в организацию.

Согласно этой теории, должна быть доступна информация о затратах труда и вознаграждении работников, ясна система оплаты. Следует учитывать, что люди подсчитывают не только оплату, но и комплекс благ. Необходимо проводить мониторинг для выяснения того, считают ли люди вознаграждение справедливым.

Теория мотивации Портера-Лоулера. Эти исследователи попытались соединить элементы теории ожиданий и теории справедливости и ввели три переменные, влияющие на размер вознаграждения: *затраченные усилия, личностные качества человека и его роль в трудовом процессе*.

Эффективность деятельности повышается, если человек осознает смысл деятельности, ее цель. Бессмысленная работа снижает силу мотива. Для работника необходимы цель и реальность ее достижения. Должно быть оптимальное соотношение между ценностью цели и ее доступностью. Негативны перекосы.

Элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в их корреляцию.

Элементы теории справедливости – работник имеет собственное суждение по поводу правильности вознаграждения по сравнению с другими работниками и соответствующую степень удовлетворенности трудом.

Концепция партисипативного управления. Если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Направления внедрения элементов партисипативного управления следующие.

1. Предоставление работникам права самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств работы).

2. Возможность привлечения рабочих к принятию решений по поводу выполняемой ими работы (цели, задачи).

3. Предоставление рабочим права контроля за качественным и количественным осуществлением ими труда и установление ответственности за конечный результат.

4. Участие работников в рационализаторской деятельности, выдвижение ими различных предложений.

5. Предоставление работникам права на формирование рабочей группы из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Индивидуальный подход к мотивации отдельных сотрудников. Самый лучший способ построения эффективной системы мотивации – учет профессиональных и индивидуальных особенностей работников. Учитываются ожидания работников и их психологические типы.

Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных – 50% готовы работать в случае интересной работы, 36% – чтобы избежать скуки и одиночества, 14% – из-за боязни потерять себя, 9% – потому, что работа приносит радость.

Лишь 12% людей в качестве основного мотива деятельности имеют деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу, 35% – удовлетворенность содержанием работы, а около 15% – власть.

1. Руководителю важно знать, какое вознаграждение для работника является желаемым, так как если поощрительное вознаграждение совпадает с ожиданием работника, то его мотивация возрастает, не совпадает – понижается.

2. Положительная или отрицательная реакция работника на вознаграждение зависит от его психотипа, определяемого типом мотивации. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

По направленности можно выделить три психотипа.

«Внутренние» люди направлены на содержание работы и эмоциональный контакт. Для них важна возможность получения значимого результата, интересной работы, реализация своих способностей, им нужно ощущать себя нужными и значимыми. Они могут даже уйти на меньшую заработную плату, но на интересную и значимую работу.

«Внешние» люди. Важны внешние атрибуты труда и успешности. Они ценят заработную плату, возможность карьерного роста, похвалу, стремятся иметь символы успеха – кабинет, машина и т. д.

«Смешанные» типы. Для них важно и то, и другое. Значимость разных ценностей сбалансирована.

В каждом конкретном случае нужно анализировать, что для человека на первом плане, что – на втором.

В Республике Беларусь основная масса работников в настоящее время относится ко второму типу мотивации, мотивационное ядро основано на высокой, в их понимании, заработной плате.

Для разработки и внедрения эффективной системы мотивации реализовываются следующие этапы: диагностика мотивационной среды компании, разработка сегментированной системы мотивации, в которой комплексно применяются материальные и моральные средства мотивации, регулярное проведение мониторинга и коррекция существующей системы мотивации.

Для этого надо:

- провести именное анкетирование работников для выделения определенных групп;

- провести психологическое тестирование работников с целью учета их психотипа;

- ввести не только материальные, но и моральные стимулы;

- использовать оценку и признание личных заслуг отдельных работников (публичная оценка на совещаниях, кабинет, статьи в корпоративных сборниках, фотографии, сообщения, почетные поручения, знаки и награды, устное выражение благодарности, письменное выражение благодарности, подарки, беседы);

- использовать оценку и признание заслуг подразделения (информирование о достижениях, организация торжественных обедов, направление на определенные семинары, выставки, конференции, встречи, обучение, экскурсии, знаки отличия).

Необходимо провести следующую анкету для сотрудников.

1. Проранжируйте по 10-балльной шкале факторы, которые, на Ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда

(перечислить факторы, включая различные виды оплаты: дифференцированная, в зависимости от результатов, стабильная и т. д.).

2. Проранжируйте по 10-балльной шкале факторы, которые, на Ваш взгляд, делают работу привлекательной.

3. Выберите условия, которые не нравятся Вам в Вашей работе, и проранжируйте их по 10-балльной шкале.

4. Напишите, какие другие условия работы являются для Вас по-настоящему важными.

Необходимо проводить мониторинг и коррекцию, анкетирование сотрудников примерно раз в полгода, и выявлять изменение соответствия мотивирующих факторов с полученной информацией.

14.3. Материальное стимулирование персонала

Ключевая задача вознаграждения – соединить интересы работников со стратегическими задачами организации.

Требования к стимулированию труда: комплексность (использование всего арсенала стимулов); *дифференцированность* (учет индивидуальных особенностей); *гласность*; *гибкость* (пересмотр системы стимулирования при необходимости); *оперативность* (быстрое реагирование на поступок и результаты работы); *участие работников в организации стимулирования*.

Заработная плата относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Компания не может набирать и удерживать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

В международной практике принято отмечать четыре **формы оплаты труда**.

1. Повременная оплата, которая находится в зависимости от количества отработанных часов.

2. Оплата по результатам работы (сдельная), исходя из объема выполненной работы и расценок за единицу.

3. Корпоративные мотивационные схемы, когда оплата связана с эффективностью работы всей компании.

4. Оплата в зависимости от квалификации и профессионализма.

Повременная форма оплаты труда обычно применяется в следующих случаях:

– если рабочий не может непосредственно влиять на увеличение выпуска продукции, который зависит от производительности оборудования;

- по объективным причинам отсутствуют нормы труда;
- обеспечение высокого качества продукции является главным показателем работы;
- рабочее место находится на конвейере;
- рабочий занят обслуживанием оборудования.

Сдельная форма оплаты труда стимулирует прежде всего увеличение количества продукции и применяется там, где можно учесть количество и качество выполненной работы. Сдельную форму оплаты труда целесообразно применять:

- при наличии норм времени или выработки;
- возможности учета количества и качества труда;
- необходимости увеличения количества продукции.

Как правило, при всех мотивационных схемах сотрудники получают определенную фиксированную часть – базовый оклад и переменную часть. Размер фиксированной части зависит от многих факторов: квалификации работников, сложности выполняемой работы, востребованности, возможностей компании, рыночного уровня оплаты труда и др. Переменная часть заработной платы включает ежемесячные выплаты, квартальные и годовые премии. Размер поощрений компании устанавливают по своему усмотрению. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы зависит от позиции сотрудника в должностной иерархии и влияния, которое его деятельность оказывает на результаты функционирования компании.

Различают следующие **формы переменной части заработной платы**.

- *Комиссионные*. Сотрудники получают *определенный процент* от сумм продаж, объема реализации, количества заключенных сделок. Комиссионные формы могут сочетаться с базовым окладом. «Потолки» для премий должны отсутствовать.

- *Денежные выплаты (премии)* за выполнение поставленных целей по различным критериям: экономические показатели, показатели качества и др. Каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине. Не должно быть никаких выплат, не зависящих от результатов работы. Плохие работники не должны быть премированы. Нельзя наказывать материально работников, допустивших ошибку по вине руководства. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен.

- *Специальные индивидуальные вознаграждения* в качестве признания ценности того или иного работника: за овладение специальностями

ми навыками, остро необходимыми компании, за верность компании проработавшего в ней определенное количество времени сотрудника.

• *Программы распределения прибыли.* Сотрудник получает определенный процент прибыли компании, однако его размер зависит от результатов деятельности каждого подразделения. Может быть установлена схема разделения прибыли.

Задуматься о решении проблемы мотивации персонала необходимо, если: сотрудники оценивают свою работу как незначимую для компании; у работников присутствует выраженная неудовлетворенность карьерным ростом и заработной платой; работники говорят о недостатке самостоятельности в работе; в работе сотрудников имеется недогрузка; у многих сотрудников проявляются симптомы профессионального «выгорания»; наблюдается потеря энтузиазма и снижение интереса к работе. Кроме того, в компании повышается текучесть кадров (свыше 15%), могут возникать враждующие группировки, борьба неформального лидера против руководителя.

Основами для стимулирования могут быть: высокие количественные показатели, высокое качество работы, эффективное использование оборудования, экономное использование сырья и материалов, рациональные предложения.

Правила материального вознаграждения следующие.

1. Изменение заработной платы влияет неоднозначно: для одного сотрудника повышение на 100 у. е. очень значимо, для другого незаметно, для третьего – нацеленного на карьеру и повышение в должности – вызовет раздражение и желание подать заявление об уходе. Вознаграждение в виде премии замечается тогда, когда оно выше 10% оклада.

2. Оплата руководителя малой и средней организации не должна более чем в 2 раза превышать оплату труда ведущих специалистов.

3. Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в организации нет человека, способного занять высокий пост. В таком случае следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50%, и дать ему работу. Через некоторое время он достигнет 100%. Брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с деятельностью организации. Также не стоит назначать на более высокую должность работников организации, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда – потенциал располагает к лени и много шансов на то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%,

то из имеющихся кандидатур нужно стараться выбрать лидера (формального или неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае промаха.

4. Система вознаграждения должна быть простой и понятной.

5. Система вознаграждения должна быть построена так, чтобы вознаграждался каждый положительный результат.

6. Система вознаграждения должна быть основана на показателях, которые воспринимались бы работниками как справедливые и правильные.

7. Работники должны видеть взаимосвязь между своей работой и деятельностью организации (премия должна содержать как оценку индивидуального труда, так и оценку конечного результата деятельности предприятия).

8. Стимулировать надо не только индивидуальную работу, но и работу в группе.

9. Нельзя экономить на зарплате хороших работников.

10. Чтобы избежать уравниловки, политика вознаграждения многих организаций должна исходить из дифференциации работников. При пятиуровневой градации (выдающийся, хороший, средний, слабый, плохой) к двум верхним уровням обычно относят до половины всех работников организации.

Материальное вознаграждение можно предусматривать, начиная со степени «средний». Таких работников около 60% от общего числа. 20% – хороших, 10 – выдающихся.

Дифференциация хорошего и слабого исполнения работ при четких стандартах исполнения и возможностях измерения должна составлять 30–40% вознаграждения.

В западных компаниях существует политика вознаграждения работника исходя не из его индивидуальных достижений, а из его вклада в достижение целей компании.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Традиционная система вознаграждения предусматривает, что вознаграждение складывается из двух элементов – основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) – и остается постоянным в течение достаточно продолжительного промежутка времени.

Нетрадиционные системы компенсации – размер вознаграждения не является зафиксированным на длительный период, а из-

меняется в зависимости от различных факторов. Они могут быть следующими.

1. Системы переменной заработной платы, связанные с выплатой комиссионных в зависимости от объема продаж, количества сделок, объема реализации; процент маржи по контракту; фиксированный процент к заработной плате.

2. Групповые системы заработной платы: бригадный подряд, работа на единый наряд, аккордная система и др. Суть его – в распределении фонда заработной платы, который распределяется через коэффициент трудового участия. Вознаграждение по итогам работы организации, участие в прибыли, участие в капитале.

3. Системы платы за знания и компетенции – те знания или навыки, которые необходимы для решения стратегических задач компании. Набор и актуальность знаний может меняться.

В ситуации стабильности экономики лучше действуют традиционные методы вознаграждения, в ситуации высокой нестабильности и непредсказуемости – нетрадиционные формы вознаграждения.

Структура заработной платы следующая.

1. Постоянная часть заработной платы

Базовая ставка. Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда. Базовая ставка должна быть достаточной, чтобы привлечь в организацию работников нужной квалификации и подготовки. Не должна превышать 70–90%. Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% от базовой.

Дополнительные выплаты. Компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективны и не зависят от работника, и они стабильны.

Надбавки, доплаты – выплачиваются за знания, повышение квалификации, некурение и т. д.

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила название «оплата за квалификацию» (ОЗК). Уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, которые работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации. В целом «оплата за квалификацию» предполагает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

На всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко выросли расходы на обучение персонала в связи с тем, что обучение производится в рабочее время, соответственно, увеличиваются потери производственного времени. Тем не менее, считается, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным – на 30–50% ниже, чем при традиционной оплате), что, в свою очередь, дает возможность до 10–15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (обычно 3–4%). ОЗК дает большую мобильность, повышает удовлетворенность трудом, снижает текучесть, повышает качество продукции и производительность.

2. Переменная часть заработной платы, связанная с результатами труда

Надбавки за инновации. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение 2 лет после его внедрения. Компания 3М оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов – через свободу в использовании до 15% своего рабочего времени и обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

Премии вводятся для стимулирования производительной и качественной работы. Они изменчивы и соответствуют текущим результатам труда. Условия премирования могут изменяться в зависимости от актуальности той или иной задачи (объемы, качество, экономия ресурсов, дополнительная работа, повышенная сложность). Премии не должны быть слишком частыми и работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий. Дополнительные усилия работников должны покрывать затраты на выплату этих премий.

3. Социальные программы

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников заметно растет. Они перестали носить временный характер и превратились в жизненную потребность.

В современной политике вознаграждения существует тенденция опережающего роста переменной части заработной платы. Эта политика получила название «гибкой заработной платы». Возрастают масштабы применения групповых форм заработной платы и увеличивается их доля в общем доходе сотрудников (80% компаний), опционы (85% компаний), участие в прибылях (68% компаний). Расширяется применение оплаты за знания и компетенции (60% компаний).

Система льгот становится более гибкой. Новые методы оплаты используются в дополнение к традиционным, охватывая отдельные категории сотрудников, наиболее важные.

Более 90% компаний используют различные методы переменной заработной платы и около 80% – системы вознаграждения по результатам работы группы. Гибкая система льгот используется в 68% компаний и система платы за знания и компетенции – в 60%. Но нетрадиционные формы оплаты труда не вытесняют полностью систему должностных окладов, а дополняют ее (73%), а также охватывают не все категории сотрудников (гибкие льготы – 50%, системы платы за знания – 1–20% сотрудников).

При внедрении новой системы вознаграждения необходимо иметь ввиду следующее.

Менеджер по персоналу отрабатывает теоретические подходы к разработке системы мотивации, проводит оценку потребностей сотрудников, разработку мотивационной системы, плана ее внедрения, оказывает консультации при внедрении, проводит исследование и разработку результатов внедрения системы (контроллинг), корректировку системы. Непосредственным внедрением элементов системы занимаются руководители различного уровня, от менеджеров отделов до директора фирмы.

Целесообразно ее адаптировать на одном подразделении, что будет служить убеждением для других подразделений и снизит возможность ошибки.

Основным источником сопротивления при этом являются руководители среднего звена, а не простые работники. Добиться поддержки руководителя среднего звена (что является основным условием успеха внедрения) можно, привлекая этих руководителей к разработке самой системы и разъясняя те преимущества, которые они получают в результате внедрения.

Получило распространение понятие компенсационного пакета. Под компенсацией понимают любое материальное вознаграждение, денежное и неденежное, которое организация гарантирует сотруднику, как за конкретные результаты его труда, так и за то, что он является частью одной большой команды данной организации.

Разработка положения о стимулировании персонала

1 этап. *Определение целей системы стимулирования* исходя из стратегии предприятия и политики стимулирования. Стратегия развития является основанием для формирования перечня благоприятных для компании действий работников, которые будут поощряться

системой стимулирования, и деструктивных, к которым будут применяться взыскания.

2 этап. *Анкетирование работников* с целью определения мотивационного профиля персонала в компании. Выделение определенных групп работников и определение рычагов мотивации для каждой группы.

3 этап. *Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования*. Составляются перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования (действий сотрудников) и форм стимулирования; для поощрений и взысканий составляется 2 разные таблицы. Материалом для обследования являются распорядительные документы: приказы, распоряжения. Обследования проводятся за определенный период (2–3 года), и после заполнения таблиц получают 4 списка: 2 по основаниям, 2 по формам. Выделяются определенные группы работников.

4 этап. *Проектирование новых списков по взысканию и стимулированию*. Подвергается ревизии список, который уже есть (основания для стимулирования). Те основания, которые не актуальны в текущей ситуации, вычеркиваются, актуальные – добавляются. Получается 2 новые таблицы.

5 этап. *Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования*. Каждому основанию для стимулирования определяются подходящие формы стимулирования: объем или вид стимулирования, и лица, имеющие полномочия по представлению и утверждению конкретной формы стимулирования. Для денежного стимулирования указывается диапазон сумм, для грамот – точное название; таким образом происходит конкретизация, может быть выделение и по группам работников. Здесь же необходимо все формы сбалансировать с имеющимися источниками финансирования системы стимулирования. Учитывается частота возникновения оснований для стимулирования и указывается конкретное лицо, которое может осуществить выбор формы стимулирования и утвердить ее применение.

6 этап. *Разработка и оформление текста положения о стимулировании персонала, проект приказа о вводе в действие положения и порядок его изменения*.

7 этап. *Утверждение положения о стимулировании*.

8 этап. *Отслеживание и анализ результатов по показателям эффективности системы мотивации*: рост уровня удовлетворенности сотрудников, рост выработки, рост выручки от продаж относительно роста заработной платы.

Проводится анализ уровня удовлетворенности сотрудников системой стимулирования, при этом определяется (по 5-балльной шкале), как сотрудники оценивают: методы материального стимулирования, социальный пакет, методы морального стимулирования, методы организационного стимулирования (куда относятся: стиль вышестоящего руководства, психологический климат в коллективе, возможности самореализации, перспективы существования организации, уровень профессионализма руководителей). Максимальный балл – 15. Оценка может производиться по отдельным группам работников и в целом по предприятию. По предприятию определяется общий процент удовлетворения работников системой стимулирования.

9 этап. *Выводы и корректировка.* При изменении целей предприятия – возврат к пункту 1. При изменении мотивационного профиля – возврат к пункту 2.

14.4. Участие персонала в прибыли и участие в капитале

Коллективная **система вознаграждения персонала по результатам работы** может заключаться в следующих способах.

Система Скэнлона: основана на стимулировании роста производительности труда, при которой в качестве основного показателя премирования используется снижение зарплатоемкости продукции.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции. Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли, то сумма экономии, подлежащей распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленной по первоначальному нормативу от фактических затрат.

75% экономии разрешается расходовать на премирование. Из этой суммы 20% направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции.

Предполагается активное вовлечение работников в управление, особенно в поиск путей повышения производительности. Система применима на тех предприятиях, где велика доля живого труда, где много ручной работы.

Система Раккера: выплата премий производится за снижение доли издержек на персонал в стоимости продукции.

На основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста. Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений, от объема продаж без процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям. Затем определяется доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за несколько лет. Этот стандарт довольно устойчив во времени. Применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Помимо экономии издержек на заработную плату дает экономию материально-технических ресурсов, запасов и т. д.; 50% экономии расходуется на премирование.

В этих 2 системах на производительность влияют как внутренние, так и внешние факторы, находящиеся вне контроля рабочих.

Импрошейр. Критерием роста производительности является не стоимостная ее оценка, а трудоемкость каждого вида выпускаемой продукции.

Снижение трудоемкости определяет размер премии. Установлен потолок повышения производительности (30% сверх норм). При этой системе хорошо должно быть поставлено нормирование труда. Важным элементом системы является контролируемая сменная выработка, которая сопоставляется с нормой. Базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов.

Системы участия в прибыли

Доля в прибыли предприятия может распределяться *через доходы* или *путем отчислений в социальные и пенсионные фонды*.

Отличие этих систем от систем вознаграждения по результатам в том, что учитываются результаты не только производительной, но и коммерческой деятельности. Системы участия в прибыли различаются по показателям, условиям выплат, по кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира. Сходство здесь одно – разделение части прибыли между организацией и наемными работниками.

Выплаты рабочим обычно делятся на *текущие выплаты* (40%) и *отложенные* (60%). Отложенные выплаты – это когда часть прибыли фирмы откладывается в банк на имя работника. Для отложенных выплат используется система налоговых льгот, и идут проценты на вклады. Деньгами эти выплаты выдаются работнику в случае отставки, увольнения, пенсии или родственникам в случае смерти или в других

оговоренных случаях. Выплаты в размере 100% в виде текущих производятся, как правило, только в мелких организациях.

Эффективность отложенных выплат как стимулов будет зависеть от времени, которое работник должен проработать для приобретения права на получение фондов в полном объеме. Она выше в тех случаях, когда работники располагают точной информацией о деятельности организации и знают, что система работает только при реально получаемой прибыли.

Важно правильно распределять средства между системой воспроизводства и системами участия в прибылях. Необходимо, чтобы работники знали важность вкладывания значительной части прибыли в развитие производства. Часть трудового дохода наемного работника превращается в предпринимательский доход, и он разделяет, наряду с собственником, риск кратковременного снижения дохода ради будущих выгод.

Специализированная форма выплат – бонусы. *Бонус* – форма вознаграждения через систему участия персонала в прибыли прошлого года. Бывают бонусы наличностью и бонусы в виде акций. Преимущество бонусов в том, что их выплата стимулирует даже отстающих работников, так как при их выплате учитываются реально достигнутые результаты каждого конкретного работника. Система бонусов может быть использована также для поощрения групп, бригад, отделов, отделов производства, и она достаточно гибка.

Выплаты производятся в виде премий или акций.

Система участия в прибыли неэффективна, если не дополняется привлечением работников к управлению, процессу принятия решений, поиску и решению производственных задач, поиску путей совершенствования производства.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, которые могут контролировать на своих рабочих местах.

Работники должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности.

Система участия в капитале

При этой системе достигается наиболее полное соответствие интересов работника и организации. Участие работника в капитале реализуется через различные формы акционирования. При этом работники получают возможность участия в обсуждении и принятии решений.

Особое внимание уделяется вознаграждению менеджеров, от которых зависит успешное долгосрочное развитие компании. Варьируемые выплаты (премии и бонусы) мотивируют его на достижение

краткосрочных результатов и привязаны к достижению конкретных целей: уровень прибыли, объем производства. Дополнительные поощрения в виде автомобиля, оплаты специальных пенсионных планов, страхования профессиональной ответственности являются набором привилегий, подчеркивающих статус конкретного топ-менеджера.

Выделяют следующие формы участия персонала в капитале организации: бесплатные акции; обычные акции со скидкой от их реальной рыночной стоимости; привилегированные акции; основание дочернего общества с долевым участием сотрудников; опционы на акции; акции по итогам деятельности; единицы участия.

Удешевленные акции могут быть предложены сотрудникам с условием, что их перепродажа возможна только по истечении установленного срока.

Опцион дает право приобрести акции в определенный момент в будущем по цене акции, зафиксированной на момент предоставления опциона (текущая рыночная или 95% от нее). Если к сроку реализации опциона рыночная цена акций компании превысит фиксированную, сотрудник выкупает их и получает свой доход от роста капитализации компании (стоимости на рынке). Так же, как и премии, опционы могут оказать стимулирующее действие на поведение сотрудника, если денежная величина значима (не менее 10–20% от его заработной платы).

Выплата акций по итогам деятельности. Присуждение акций компании за достижение конкретных, обычно долгосрочных целей организации.

Права в приросте стоимости основного капитала – отложенные выплаты, основанные на увеличении цены акции со времени присуждения этих прав.

Фантомные акции – выплаты, начисляемые в штуках акций. Если сотрудник приобретает право на эти акции, то он получает наличностью сумму, равную количеству акций, умноженную на их рыночную стоимость.

Система единиц участия – аналогична правам при росте стоимости капитала, за исключением зависимости оплаты не от цены на акцию, а от результатов производственной деятельности. Требуют конкретизации желаемых итогов.

14.5. Социальная политика организации

Эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить произво-

дительность труда до 205% и сократить до минимума не запланированную руководством текучесть персонала.

В США внимание к проблеме **качества трудовой жизни** стимулировали несколько общественных и частных организаций (Национальный центр качества трудовой жизни, Институт труда Америки, Огайский центр трудовой жизни). Интерес к качеству трудовой жизни распространился и в странах Западной Европы.

Показатели, характеризующие качество трудовой жизни в организации:

- *общеэкономические*: объем производства, перспективы организации в конкурентной борьбе, численность персонала, показатели балансовой прибыли и направления ее использования, себестоимость продукции, использование основных фондов (загрузка оборудования);

- *показатели, характеризующие движение кадров*: динамика численности по различным категориям, социальным и возрастным группам, текучесть кадров, количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины и по сокращению кадров, масштабы и характер скрытой безработицы, соотношение занятых и незанятых рабочих мест, увеличение количества рабочих мест, масштабы подготовки и переподготовки кадров, источники их финансирования;

- *показатели, характеризующие условия труда и льготы*: численность работников, занятых на рабочих местах, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам; занятых тяжелым физическим трудом; травматизм, частота и тяжесть его; число работников с профессиональными заболеваниями; уровень и динамика заболеваемости; материальные затраты из-за несчастных случаев; финансирование охраны труда; объем и размер компенсаций за работу в неблагоприятных условиях;

- *показатели, характеризующие фонд накопления и фонд оплаты труда*: среднемесячная заработная плата по отдельным категориям, удельный вес тарифа в общем фонде заработной платы; показатели дифференциации заработной платы (разница между высокооплачиваемой и низкооплачиваемой заработными платами);

- *социальная поддержка персонала организации*: структура социальных фондов и распределения средств по направлениям материальной помощи.

Меры по повышению качества трудовой жизни должны быть направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

Социальная политика организации – это исполнение услуг социального характера и управление ими. Под социальными услугами понимают сумму всех услуг организации, предоставляемых их сотрудникам и членам их семей помимо заработной платы. Эти услуги предоставляются на основании законодательства, тарифного соглашения или добровольно.

Принципы социальной политики:

- все социальные услуги должны содержать принципы частичной оплаты (долевого финансирования);
- необходимо знать материальные и нематериальные потребности своих сотрудников;
- сотрудники должны знать о предоставляемых услугах (принцип гласности);
- все социальные услуги должны быть экономически оправданы.

Функции социальной политики:

- усиление мотивации сотрудников к работе именно в этой организации;
- улучшение отношения к работодателям;
- привлечение в организацию новых работников;
- укрепление имиджа организации на рынке труда;
- сокращение конфликтов в организации между администрацией и сотрудниками.

Социальная политика реализуется через механизм социального планирования. ***Социальное планирование*** – это разработка целей, показателей и заданий по развитию социальных процессов и разработка основных средств их организации. Социальные льготы являются дополнением к вознаграждению работников. Осуществляются они в форме различных программ помощи и льготного обслуживания.

Льготы – это дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. При планировании системы льгот необходимо учитывать: национальное и местное законодательство; состояние рынка труда; налоговый режим; культурные традиции и особенности.

Льготы группируются в зависимости от выполняемых функций:

- выплаты за неотработанное время: надбавки к пенсиям, страхование, оплаченное время в связи с болезнями, рождением ребенка и т. д.;
- денежные подарки – выплаты через нерегулярные промежутки времени, отсроченные выплаты в связи с участием в прибыли предприятия, денежные премии;

- выплаты натурой – обычно выпускаемой продукцией по льготной цене;

- оплата жилья – служебное жилье бесплатно, пособия и кредиты для приобретения собственного жилья, оплата расходов по содержанию и ремонту жилья;

- пособия по социальному обеспечению – системы пенсионного обеспечения по старости и инвалидности с низкими ставками взносов, пособия в случае потери кормильца, страхование жизни и медицинское страхование работников и членов их семей, пособия по безработице;

- оплата по профессиональной подготовке и развитию работников – бесплатно на предприятии или полностью или частично за его пределами;

- социально-бытовые выплаты – завтраки, обеды, ужины, детские дошкольные учреждения, образование детей сотрудников, отдых, займы, дотации, оплата услуг, транспорт, одежда.

Из современных форм оплаты услуг используется *«принцип кафетерия»*, при котором на расчетный счет работника кладется определенная сумма, из которой он и оплачивает набор льгот и услуг, которые выбирает для себя индивидуально. Он сам может класть на этот счет свои деньги, так как эти счета обычно освобождаются от налогов и имеют льготы. Эта модель обладает лучшими стимулирующими свойствами (но для предприятия это сложнее), ведет к увеличению накладных расходов и требует дополнительных разъяснений для сотрудников.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что такое мотивационная структура личности и с чем связано ее формирование?

2. Определите связь мотивации труда и производительности работы персонала.

3. Мотив, потребности, интересы, стимулы – дайте определения.

4. Что представляет собой процесс мотивации?

5. Как связаны с мотивацией ожидание и притязание?

6. Проведите классификацию стимулов трудовой деятельности.

7. Теории потребностей авторов: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Мак-Клелланда, К. Альдерфера, В. Врума, Д. Аткинсона, Э. Локка, Портера-Лоулера.

8. Концепция партисипативного управления.
9. Как осуществляется индивидуальный подход к мотивации сотрудников?
10. Назовите требования к стимулированию труда.
11. Какие Вы знаете формы оплаты труда?
12. Назовите правила материального вознаграждения.
13. Определите структуру заработной платы.
14. Этапы разработки положения о стимулировании труда.
15. Назовите коллективные системы вознаграждения персонала по результатам работы.
16. Системы участия в прибыли и системы участия в капитале.
17. Чем характеризуется качество трудовой жизни?
18. Назовите показатели качества трудовой жизни.
19. Социальная политика организации – функции и принципы.
20. Назовите группы социальных льгот.

Глава 15. ИЗДЕРЖКИ НА ПЕРСОНАЛ

15.1. Группы издержек на персонал.

15.2. Показатели эффективности затрат на персонал.

15.1. Группы издержек на персонал

Все затраты на персонал можно отнести к двум группам:

- прямые издержки;
- косвенные издержки.

Прямые издержки на персонал – оплата труда за единицу времени или за выполненный объем работ.

К *косвенным издержкам на персонал* относятся все дополнительные издержки по содержанию рабочей силы – оплата страховых взносов в страховые фонды, выплаты в связи с преждевременным выходом на пенсию, выходные пособия уволенным, оплата неотработанного времени (ежегодные отпуска, больничные, праздничные дни), дополнительные расходы (премии к отпуску, 13-я и 14-я зарплаты, расходы на содержание столовой, медицинские услуги), оплата профессиональной подготовки работников, налоги на рабочую силу, возмещение расходов на жилье работников, расходы на технику безопасности и пособия по инвалидности, на социальное обслуживание, единовременные пособия, транспорт, спецодежда.

Составные элементы косвенных затрат на рабочую силу на различных предприятиях неодинаковы, сопоставимость достигается путем сравнения следующих показателей: доля косвенных затрат в совокупных расходах на рабочую силу, исчисление затрат на одного работника или на один отработанный человеко-час.

Если высокая текучесть кадров, то появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новой рабочей силы, ее инструктажем, обучением, растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брако-простои, повышается уровень заболеваемости, повышается уровень травматизма и инвалидности.

Для управления издержками важно знать адрес тех или иных затрат. С этой целью все издержки делятся на 7 групп.

I. Издержки на оплату труда – основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных, выплаты за заслуги и другие дополнительные выплаты.

II. Прямые дополнительные льготы:

– дополнительные льготы – страхование жизни, страхование в дополнительный пенсионный фонд, отпуска, расходы на транспорт, на питание, на жилье, на образование;

– издержки, установленные законом – сборы в национальный страховой и пенсионный фонды, сборы за образование, страхование ответственности работодателя.

III. Издержки по набору – подготовка спецификаций и объявлений, реклама, переписка и интервьюирование, тестирование, медицинское обследование.

IV. Издержки на обучение – заработная плата и расходы на учеников и наставников, подготовка и функционирование программ обучения, учебные материалы, оборудование и помещения. Низкая эффективность труда учеников, оплата обучения по договору, оплата за переподготовку и повышение квалификации кадров.

V. Издержки на перемену места жительства (переезд, размещение, жилье, оплата общежития).

VI. Издержки при увольнении – все выплаты, которые установлены государством, и другие дополнительные выплаты, которые устанавливает предприятие.

VII. Издержки на административное руководство – все остальные издержки.

15.2. Показатели эффективности затрат на персонал

- Доля издержек на персонал в объеме реализации рассчитывается делением общей величины издержек на персонал на объем реализованной продукции за период, анализируется в динамике и сравнивается со средними данными по отрасли.

- Издержки на одного сотрудника – анализируются для отдельных групп работников и сравниваются со средними по отрасли.

- Издержки на один производительный час – рассчитываются за период, сравниваются в динамике и со средними по отрасли.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Назовите группы издержек на персонал.
2. Какие Вы знаете показатели эффективности затрат на персонал?

Глава 16. СОЦИАЛЬНЫЙ (КАДРОВЫЙ) АУДИТ

16.1. Конкурентоспособность организации на рынке труда.

16.2. Виды кадрового аудита.

16.1. Конкурентоспособность организации на рынке труда

Конкурентоспособность организации на рынке труда определяется способностью организации быть выбранной в качестве места работы. Следующие показатели характеризуют положение организации на рынке труда.

1. Уровень удовлетворенности работников организацией:

$$K_y = 1 - \frac{\text{Ч}_{\text{ув.по собств.жел}}}{\text{Ч}}, \quad (7)$$

где $\text{Ч}_{\text{ув.по собств.жел}}$ – количество работников, уволившихся по собственному желанию за определенный период;

Ч – среднесписочное количество работников за период.

2. Уровень укомплектованности кадрами:

$$K_{\text{ук}} = \frac{\text{Ч}}{\text{Ч}_{\text{пр}}}, \quad (8)$$

где $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – проектная или расчетная численность персонала.

3. Средняя заработная плата (рассматривается в динамике).

4. Качество трудовых ресурсов организации – учитывается удельный вес наиболее производительных групп в организации.

5. Наличие льгот.

6. Месторасположение организации относительно транспортных сетей.

16.2. Виды кадрового аудита

Аудит персонала – это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

Социальный аудит – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможности разрешения и формулирование конкретных рекомендаций для руководства организации. Социальный аудит направлен: на увеличение эффективности труда; увеличение удовлетворения трудом; уменьшение текучести кадров и абсентеизма.

В рамках социального аудита осуществляются: аудит соответствия; аудит управления; стратегический аудит.

Аудит соответствия – оценивает соответствие практических действий службы управления персонала нормам, правилам, планам и предписаниям, существующим в организации, а также качество информационного обмена между подразделениями. Анализируются штатное расписание, должностные инструкции, программы кадрового роста и повышения квалификации, условия труда и техника безопасности, правила набора и найма кадров, текучесть, трудовые отношения.

Аудит управления оценивает соответствие методов внутреннего управления организацией ее целям и возможность совершенствования этих методов. Направлен на улучшение управления. Рассматривается новая административная технология: информационная. Аудит управления бывает трех уровней:

- *стратегический уровень* – рассматривает управление организацией с точки зрения высшего руководства, степень интеграции практики управления персоналом в организационную стратегию и планирование;

- *линейный аудит* реализуется с точки зрения линейных менеджеров, анализируется, как линейные менеджеры работают с СУП-конфликтами в этой области и как они воспринимают рекомендации СУП;

- *операционный уровень* – анализируется правильность функционирования СУП по процедурам.

Стратегический аудит – выявляется степень согласования политики управления персоналом с целями организации, ее глобальной и социальной стратегиями, а также связь социальной политики организации с ее спецификой и внешними условиями.

Последовательность проведения аудита:

- *предварительная диагностика* – заранее проводимое анкетирование для ознакомления с проблемами и составления рабочей программы;

- *социальная характеристика* предприятия (персонала) и его политики;
- *анализ организационного поведения*;
- *аудиторское заключение* – составление отчета как с выделением сильных сторон в работе с персоналом, так и с рекомендациями по улучшению методов, которые являются неэффективными.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Показатели конкурентоспособности организации на рынке труда.
2. Структура отчета по результатам оценки системы управления персоналом.
3. Какие Вы знаете виды кадрового аудита?

Глава 17. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- 17.1. Концепция непрерывного развития персонала.
- 17.2. Развитие персонала. Обучение.
- 17.3. Повышение квалификации.
- 17.4. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места.
- 17.5. Оценка эффективности обучения.

17.1. Концепция непрерывного развития персонала

В 1972 г. ЮНЕСКО была провозглашена концепция непрерывного образования, которая стала эффективным инструментом, позволяющим решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках своей деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Под непрерывным образованием понимают постоянный многоступенчатый процесс формирования знаний, навыков, информации. Непрерывное образование включает **обязательное** образование (школа), **профессиональное, совершенствование профессионального** образования (повышение квалификации), **переквалифицирующее** (курсы переподготовки) и **общекультурное** образование.

Необходимость непрерывного образования связана с глобализацией рынков, постоянным инновационным процессом на предприятиях. Становится выгоднее развивать уже работающих сотрудников, чем привлекать новых.

Структура знаний, которыми может обладать персонал организации:

1) X-знания – специальные знания по профилю занимаемой должности;

2) Y-знания – управленческие знания, которые необходимы менеджерам: психологические знания, теория организации, система управления, навыки самоменеджмента, общеобразовательные знания;

3) Z-знания – область знаний законов и принципов, по которым живет и развивается организация. Система этих знаний называется *корпоративной культурой компании*.

Сейчас почти каждая компания имеет свой учебный центр или адаптационно-учебную программу. Вслед за этапом подбора кандидаты

тщательно отбираются, в процессе адаптации уточняется потребность новичка в обучении, и далее происходит своевременное повышение квалификации.

Теория непрерывного образования выделяет два направления развития: *личностный и духовный рост* человека, являющийся важным фактором, определяющим социальное поведение человека (социокультурный компонент), и *рост профессиональных навыков, умений и знаний* человека, связанный с формированием и накоплением человеческого капитала.

Во втором случае выделяют два типа целей: передачу знаний и формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях. Этот тип программ эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Подготовка и обучение сотрудников нацелены на текущее состояние организации и мало ориентировано на завтра.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала исходя из изменений внешней среды, технологии, системы управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, решение которых еще не известно и нет возможности учиться методом проб и ошибок. Поэтому его трудно организовать и провести, а легче игнорировать. И у многих организаций возникают серьезные трудности, связанные с проблемой адаптации к изменениям окружающей среды.

Цели непрерывного обучения с точки зрения работодателя – формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы, воспроизводство персонала и его объединение в целую структуру, адаптация к изменениям и внедрение нововведений. С точки зрения наемного работника можно выделить следующие цели непрерывного обучения: поддержание уровня

квалификации и его повышение, расширение диапазона профессиональных знаний, приобретение профессиональных знаний о деятельности фирмы, развитие способностей в области планирования и организации производства.

Основные принципы непрерывного образования следующие.

1. Многоуровневость – наличие нескольких уровней базового образования, позволяющее учитывать особенности обучающихся, в том числе и возраст.

2. Ступенчатость – структурирование профессиональных знаний через завершённые блоки, позволяющие выстраивать наиболее подходящую каждому систему обучения.

3. Вариативность – широкий выбор знаний, профессий, специальностей и специализаций, обеспечивающих возможную смену человеком профиля своей деятельности.

4. Многофункциональность – широкий выбор режима обучения: краткосрочные семинары, вечерние курсы, с отрывом от производства, без отрыва и т. д.

17.2. Развитие персонала. Обучение

Развитие человеческих ресурсов (РЧР) связано с понятиями коллективного развития и обучающейся организации. Понятие «обучающаяся организация» связывает процессы индивидуального развития и развития на групповом и организационном уровнях, в том числе процессы изменения организационной культуры и структуры (системы). Это требует создания благоприятной на всех уровнях благоприятной среды. Стратегия РЧР состоит во вмешательстве с целью развить эффективную способность обучения.

Развивать организацию могут только люди, при условии, что они сами развиваются.

Обучение – это ликвидация разрыва между тем, что работники знают и умеют и тем, что необходимо знать и уметь. Перед обучением выясняется этот «зазор», разница между профессиональным уровнем и возможностями персонала на текущий момент и целями организации. Необходимо определить, насколько реальная работа специалиста отличается от той, которую он должен выполнять для успешного решения производственных задач. С учетом этой разницы выбирается форма и разрабатывается программа обучения.

Как показывают исследования, успех профессионального обучения на 80% зависит от его подготовки (выбор формы обучения, тренера, создание мотивации, как у обучаемых, так и обучающихся), и только на 20% – от способностей обучающихся. Величина инвестиций рассчитывается по следующей формуле:

$$C = \sum_t^N \frac{R_t}{(1+r)^t} = \frac{R_t}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^t} \right], \quad (9)$$

где C – величина инвестиций в образование, млн. руб.;

N – количество лет трудовой жизни после получения образования, лет;

R – дополнительный доход в t -м году в результате получения образования, млн. руб.;

r – внутренняя норма эффективности вложений в образование, %.

Цель обучения – передача знаний, получение их и усвоение, овладение умениями и навыками. Обучение – часть развития.

Развитие – помощь работнику в реализации потенциала, создание возможностей для совершенствования имеющихся и раскрытия пока не проявившихся способностей. При развитии работника происходят изменения в мотивационной и ценностных сферах человека. Развитие невозможно без самопознания. Для развития сотрудника необходимо создание условий в организации не только для обучения, но и для проявления самостоятельности, активности работника. При развитии человека совершенствуется само умение учиться, повышается готовность откликаться на изменения.

Поэтому развитие персонала организации предполагает и такой аспект, как *личностный рост, совершенствование личностных качеств сотрудника.*

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Организации создают специальные системы управления профессиональным развитием. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные департаменты профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента.

Первое направление развития – *повышение профессионального мастерства.*

Другим важным направлением развития персонала является *обеспечение роста сотрудника* и управление этим процессом. Планирование

карьеры во многих организациях становится долгосрочной программой перемещения работников (по горизонтали и вертикали).

Программа развития персонала включает три направления.

1. Необходимое обучение – минимум информации, которая требуется сотруднику, чтобы сохранить свое рабочее место.

2. Сфокусированное обучение – обучение, направленное на развитие творческих способностей у контингента, с которым организация связывает свое будущее (кадровый резерв).

3. Программа развития – программа, по которой занимаются все желающие развить свои способности.

Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к переменам. Существуют следующие подходы к внутрифирменной подготовке.

1. *Экспертный подход.* Для решения серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала приглашается консультант. Преподаватель-консультант дает знания о типичных проблемах, с которыми конкретная организация может столкнуться в ходе своей деятельности.

2. *Процессуальный подход.* Программа развития организации реализуется лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. Этот подход может быть реализован только при активном участии управленческого персонала. У слушателей должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем, освоение эффективных приемов групповой работы, что предполагает более высокие требования к нему.

Очень важно для организации осуществлять планируемый, системный рост сотрудников всех подразделений. Без *целостного* подхода не удастся достигнуть целей организации при реализации ее стратегического плана развития. Каждый менеджер отвечает за непрерывное развитие человеческих ресурсов организации.

Развитие человеческих ресурсов в организации включает следующие этапы.

1. Формирование целей организации в целом и подразделений в частности.

2. Разработка целей сотрудников и критериев их достижения (на 5–10 лет).

3. Формирование годового плана развития работников (по направлениям).

4. Повышение квалификации и профессиональное обучение.

5. Организация адаптации полученных навыков и эффективной трудовой деятельности.

6. Постоянная работа по развитию личности работников.

7. Оценка достижения целей при аттестации.

Надо помнить о соответствии между уровнем квалификации рабочей силы, расходами на ее обучение и потребностями производства. Иногда дальнейшая подготовка может и не осуществляться – при достижении сотрудником высшего уровня компетентности, необходимого для данного рабочего места.

17.3. Повышение квалификации

Если рассматривать образование как систему, то в ней необходимо выделить этапы профессиональной подготовки и углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации.

Подготовка – это приобретение знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе.

Подготовка требуется, когда:

- работник приходит в организацию;
- сотруднику не хватает навыков и умений для выполняемой работы;
- в организации происходят серьезные изменения;
- работника переводят на новую должность.

Переподготовка – обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

Базовые знания устаревают, возникает необходимость целевой подготовки, в основе которой лежит повышение квалификации.

Повышение квалификации – обучение, вызванное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное получение новых знаний и навыков. При этом полученная ранее квалификация должна быть сохранена и приведена в соответствие с изменившейся ситуацией.

Это целенаправленное обучение, направленное на получение организацией достаточного количества работников, чьи профессиональные качества соответствуют целям организации. Повышение квалификации – это постоянный процесс обновления знаний, связанный с непрерывными изменениями в обществе, экономике, жизненном укладе.

Цели повышения квалификации:

- приспособление к новым тенденциям. В период интенсивных технологических преобразований повышение квалификации обеспечивает

выживаемость организации. В этом случае ответственность за повышение квалификации возлагается на организацию;

- подготовка профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации, необходимость для отдельных работников повышать свою квалификацию. Ответственность делится между организацией и самим работником.

Необходимость повышения квалификации закладывается в специальные программы. При перспективном планировании включается в план разработки, который требует повышения квалификации и мероприятий по ее учету. В долгосрочной перспективе необходимо учитывать даже слабые сигналы, говорящие о необходимости повышения квалификации в будущем, что связано с выживаемостью организации. Крупные фирмы в развитых странах тратят до 10% фонда заработной платы на профессиональное обучение персонала.

Наблюдается *устаревание знаний* – работник выполняет работу не самым оптимальным образом относительно тех способов, которые уже существуют; *устаревание по должности* – человек привыкает к работе, которую выполняет, и делает ее определенным образом, не стремится выполнить ее по-другому.

Формы повышения квалификации: организованные; неорганизованные (самостоятельные).

Принципы повышения квалификации следующие.

1. Курсы повышения квалификации не должны быть слишком длительными.

2. Чем старше человек, тем короче должны быть курсы.

3. Любая форма обучения должна носить выборочный характер.

4. Обучение должно носить опережающий характер по отношению к потребностям практики.

5. Обучение должно быть непрерывным, так как ежегодное устаревание знаний составляет 10–15%.

6. Нужна мотивация к обучению.

7. В обучение, хотя и дифференцированное, должны быть вовлечены все работники. Но целесообразно разделить сотрудников на три группы (в каждом подразделении): *ядро лучших*, самых талантливых и инициативных, которые будут проводить стратегическую линию компании, формировать примеры, работать на самых ответственных участках (самое серьезное обучение); *группа обеспечения и поддержки* (обеспечивается стабильность); *группа исполнителей*.

Переподготовка – обучение, обусловленное изменением характера организационной структуры предприятия и связанное с необходимостью изменения специальности.

Факторы, обуславливающие необходимость повышения квалификации, делятся на внешние и внутренние.

Внешние факторы:

- изменение в предпочтениях потребителей, структуре сбыта продукции, путей реализации продукции;
- изменение рынка рабочей силы (структура рынка, система обучения);
- изменение технологии;
- изменение правовых и общественных условий (новые законы, изменения представлений о ценностях).

Внутренние факторы:

- персонал (изменяется структура персонала, возрастает образовательный ценз, изменяется отношение к труду, увеличивается текучесть кадров, показатель несчастных случаев, абсентеизма и т. д.);
- изменение в сырье и оборудовании;
- организационные изменения (изменение рабочих процессов, концепций управления и т. д.).

17.4. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места

Процесс обучения работников представлен на рис. 14.

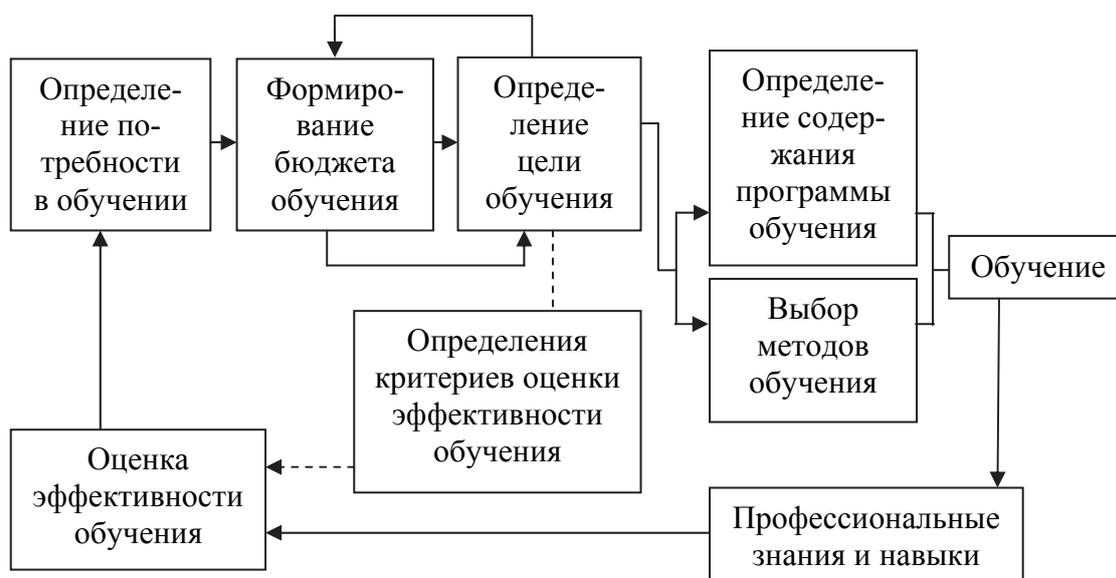


Рис. 14. Процесс обучения

К методам определения потребности в обучении относятся следующие.

Аттестация сотрудников. На ее основе разрабатывается индивидуальный план развития сотрудника, в котором указываются цели развития и меры, необходимые для достижения названных целей, как стороны сотрудника, так и предприятия. Могут быть разработаны стандартные планы развития для мест, где одинаковые исходные условия и существуют работники, которые могут развиваться по стандартным планам, имея одинаковые цели. Индивидуальные планы сводятся воедино, и разрабатывается программа профессионального развития персонала. Если необходимо, чтобы в организации произошли видимые сдвиги после обучения, программой обучения должны быть охвачены не менее 30% сотрудников определенной категории (рис. 14).

Достоинства и недостатки обучения на рабочем месте (система внутреннего обучения)

Специфика этих методов основана на том, что обучение организовано и проводится для каждой конкретной организации с учетом ее особенностей. Отличается практической направленностью и содержит возможности для закрепления полученных знаний.

Достоинства. Проводится оперативно, имеет связь с работой. Работники сразу же применяют полученные знания на практике, а руководитель может немедленно оценить качество обучения сотрудника и вовремя скорректировать процесс обучения.

Теоретические и практические знания и навыки передают те специалисты, которые доказали свою квалификацию и успешность на практике.

Прямо влияет на производительность труда, на качество продукции и на повышение прибыли. Сотрудники обучаются именно тем профессиональным навыкам, которые необходимы организации, с учетом ее специфики.

Происходит эволюционное, а не революционное воздействие на психику людей, что снижает сопротивление изменениям.

Перемены от обучения накапливаются постепенно, и конкуренты могут не догадываться о планируемых нововведениях

Затраты на обучение ниже, чем на обучение вне рабочего места.

Недостатки: не подходит, когда нужны быстрые и глобальные изменения; может не быть опытных специалистов, которые проводили бы это обучение; затраты времени очень велики у тех, кто вынужден проводить обучение; не приносятся самые новые кардинальные изменения.

Методы обучения на рабочем месте

Метод усложняющихся заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности и расширения объема задания, повышения сложности.

Инструктаж – представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться сотрудником, выполняющим эти функции, или специальным инструктором. Ограничен во времени, недорог и широко используется. По ходу обучения инструктор предоставляет обучаемому все большую самостоятельность, переходя от разъяснений к текущим замечаниям, напоминаниям и советам.

Наставничество (коучинг) – на первом этапе коучинга решается, какие аспекты рабочего поведения сотрудника подлежат развитию и изменению, строится диаграмма «Профиль успеха». В процессе обучения наставник-консультант следит за развитием сотрудника, обсуждает проблемы и дает советы и подсказки. Данный метод требует определенного склада характера от наставника и занимает много времени.

Ротация – сотрудник временно (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация необходима предприятиям, где требуется поливалентная квалификация. Ротация оказывает положительное воздействие на мотивацию, помогает сотруднику найти себя в организации, помогает преодолеть стресс, вызванный однообразными производственными функциями, ускоряет продвижение специалистов, расширяет кругозор и социальные контакты у сотрудников, инициирует новые идеи. Недостаток – высокие издержки.

Делегирование – передача сотруднику руководителем четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов.

Использование работника в качестве ассистента.

Метод «наблюдай и делай».

Тренинги, организуемые внутренними тренерами, как продолжительностью как 1–2 дня, так и экспресс-тренинги по 30 минут.

Производственно-технические курсы – наиболее массовая форма, создаваемая в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого им для выполнения работ уровня.

Курсы целевого назначения – создаются для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда.

Программы по обмену опытом или школы передовых принципов и методов труда создаются для массового освоения рабочими приемов и методов труда передовиков и новаторов.

Для создания центра по внутреннему обучению выбирается рабочая группа, которая определяет, кого, чему и как следует учить. В рабочую группу могут входить руководители структурных подразделений, HR-специалистов и сотрудников, обладающим ценным профессиональным опытом. Именно эти люди лучше других понимают, какие проблемы следует решать с помощью обучения. Участники рабочей группы должны ответить на следующие вопросы. Каковы основные потребности в обучении с точки зрения бизнеса и самих сотрудников? Какое общее количество сотрудников необходимо обучить и обучать в дальнейшем через систему внутреннего обучения? На какие учебные группы целесообразно разделить сотрудников? Кто из работников может выполнять роль внутреннего тренера? Каким образом их надо подготовить? Какие основные темы тренингов, какое количество тренингов необходимо компании? Начинать разработку планов обучения необходимо с определения цели их обучения, исходя из проблем и задач в компании. Исходя из этого определяются требуемые результаты обучения. Для определения целей обучения можно использовать метод оценки «360°», результаты оценки персонала по компетенциям.

Методы обучения вне рабочего места

Лекции.

Деловые игры – метод, наиболее приближенный к профессиональной деятельности.

Программированные курсы обучения – более активный метод обучения, чем лекции, но не везде дает практические знания и опыт.

Конференции и семинары – более активный, чем предыдущий, за счет возможности участия в дискуссиях и обсуждениях.

Метод кейсов – участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией, которая должна быть реалистична и содержать сюжет или интригу; после изучения фактов происходит обсуждение в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка. Достоинства: позволяет познакомиться с опытом других организаций, способствует развитию практических навыков принятия групповых решений, конкретизирует модели управленческих действий, но требует больших затрат времени, вызывает сопротивление у тех, кто не привык думать, требует определенных знаний и навыков.

Ситуация может быть представлена в следующих вариантах: развернутый вариант; сокращенный; видеоматериал; случай из жизни;

случай, предложенный участником; случай, представленный в виде диалога; анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации. Важно, чтобы сама ситуация описывала реальную проблему и предполагала применение отрабатываемых навыков, изучаемых моделей и имела сюжет или интригу.

Интерактивное обучение – освоение учениками опыта, основанного на взаимодействии. Преподаватель не дает готовых знаний, а побуждает ученика к поиску. Интерактивное обучение бывает трех видов. Основанное на физической активности – ученики меняют место, пишут, разговаривают и все время перемещаются. Социальное – ученики сами задают вопросы, сами на них отвечают. Познавательное – участники обучения вносят поправки и дополнения в изложение преподавателя, сами находят решение проблемы.

Видеообучение. Использование видеозаписи. Видеообратная связь – обучение, при котором материалом для просмотра и анализа становится видеозапись действий самих участников.

Дистанционное обучение – обучение может проводиться посредством Интернета, рассылки учебных материалов, написанных контрольных и т. д. Достоинство – могут использоваться опытные преподаватели, недостаток – нет непосредственного контроля.

При выборе метода обучения необходимо также учитывать, что обучаемые сохраняют в памяти: 20% того, что слышали; 30% того, что видели; 50% того, что слышали и видели; 70% того, что слышали, видели и обсуждали; 80% того, что говорили сами; 90% того, что делали сами.

Самообучение. Требуется от предприятия определенных усилий: выделение специальных помещений, обеспечение литературой, выходом в Интернет, предоставление возможности участвовать в конференциях, семинарах, симпозиумах, командировки на выставки и ярмарки, предоставление оплачиваемых учебных отпусков, частичные или полные компенсации личных затрат на обучение.

17.5. Оценка эффективности обучения

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности; структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения; доля повысивших разряд в общей численности рабочих, повышавших квалификацию; рост производительности труда; снижение брака и т. д.

На сегодняшний день наиболее полным методом оценки эффективности проведения обучения, в том числе и тренингов, является 4-уровневая модель Дональда Киркпатрика.

Оцениваются: 1 уровень – реакции (реакция участников); 2 уровень – усвоенных знаний (конкретные знания, мотивация, изменение стереотипов мышления); 3 уровень – поведения (изменение поведения, применение полученных знаний); 4 уровень – эффекта (изменение результатов деятельности компании, качественных и количественных показателей).

Результаты первого уровня оцениваются через анкеты, опросники участников тренингов.

Результаты второго уровня – самоанализ, самооценка изменений в мыслях и настроая обучающихся, результаты наблюдений тренеров-консультантов и их описания в отчете, контрольные упражнения, наблюдения руководителей компании, цифровые замеры по результатам анкеты до и после обучения для определения индекса усвоения группой знаний.

Результаты третьего уровня – наблюдения руководства компании, описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей (описания хранятся в личном деле), оценка поведения, оценка изменений в поведении после обучения, регулярная аттестация.

Вопросы к теме для самопроверки

1. На чем основана концепция непрерывного образования?
2. С чем связана концепция непрерывного образования в организации?
3. Сохраняющие и инновационные учебные программы.
4. Как рассчитать величину инвестиций на образование в организации?
5. Назовите этапы развития человеческих ресурсов в организации.
6. Что включает подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала?
7. Цели повышения квалификации?
8. Факторы, обуславливающие повышение квалификации персонала?
9. Опишите процесс обучения.
10. Какие Вы знаете методы определения потребности в обучении?
11. Обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места – достоинства и недостатки.
12. Как провести оценку эффективности обучения?

Глава 18. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

- 18.1. Понятие трудовой карьеры.
- 18.2. Управление трудовой карьерой.

18.1. Понятие трудовой карьеры

Трудовой путь – совокупность всех трудовых перемещений работника. Карьера – поступательное движение по служебной лестнице.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по выбранному пути деятельности.

Карьера применительно к профессиональной деятельности рассматривается как продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни (объективно), а также восприятие человеком этих этапов (субъективно).

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

Внутриорганизационная – прохождение всех стадий карьеры в одной организации. *Межорганизационная* – в разных организациях. *Специализированная* – прохождение всех карьерных стадий в рамках профессии и области деятельности, по которой работник специализируется.

Карьера бывает *горизонтальная* (либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; расширение или усложнение задач на прежней ступени), *вертикальная* (подъем на более высокую ступень структурной иерархии), *центростремительная* (движение к ядру, руководству организации, например, приглашение

на закрытые для других сотрудников встречи, совещания, получение доступа к источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства).

Японская модель карьерного роста предполагает построение карьеры в одной организации, а американская – предполагает диверсифицированный подход, когда сотрудник для развития карьеры переходит в другую организацию. Американские фирмы гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой стороны, продолжительная работа в известной фирме является лучшей гарантией при получении новой работы.

Длина карьеры – количество ступенек на пути от первой до высшей точки.

Показатель уровня позиции – отношение числа лиц на следующем иерархическом уровне к числу лиц на существующем иерархическом уровне.

Показатель потенциальной мобильности – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц на том иерархическом уровне, на котором находится индивид.

Управление карьерой начинается с прихода на работу. **Этапы трудовой карьеры** следующие.

Предварительный (до 25 лет) – выбор области деятельности, подготовка к ней. Потребности: безопасность, социальное признание.

Становление (до 30 лет) – освоение работы, развитие профессиональных навыков. Потребности: социальное признание и независимость.

Продвижение (до 45 лет) – профессиональное развитие. Потребности: социальное признание, самореализация.

Завершение (55–60 лет) – подготовка к переходу на пенсию, обучение смен. Потребности: удержание социального признания.

Пенсионный – занятие любыми видами деятельности. Потребности: поиск самовыражения в других видах деятельности.

Движущие силы для достижения карьерных целей: стремление к независимости и самостоятельности; стремление быть компетентным и решать сложные задачи; стремление сохранить и упрочить свое положение в организации; стремление к власти и лидерству, потребность быть первым; стремление получать высокую заработную плату.

Проблемы карьеры следующие.

Кризис середины служебной карьеры (40 лет), когда работник оценивает то, чего он хотел добиться, и то, чего он добился. И если его не устраивают результаты этого анализа, может наступить депрес-

сионное состояние, а также человек может начать «гореть» на работе, теряя здоровье.

Кризис переоценки ценностей (около 50 лет).

18.2. Управление трудовой карьерой

В 1909 г. немецкий ученый В. Ф. Оствальд на основе изучения биографий великих людей определил, что высоких результатов добились люди с разными характерами. Он предложил гипотезу о том, что нужно определить не черты характера, а условия, в наибольшей степени способствующие достижению высоких результатов. Для руководства организации здесь можно сделать вывод, что надо применять индивидуальный подход к стимулированию работников, создавая для каждого из них наиболее благоприятные условия.

В основу планирования трудовой карьеры положен пятилетний цикл овладения специальностью. Если после пяти лет на одном месте у работника ничего не меняется в работе, ему становится неинтересно работать. Падает качество труда (рис. 15).

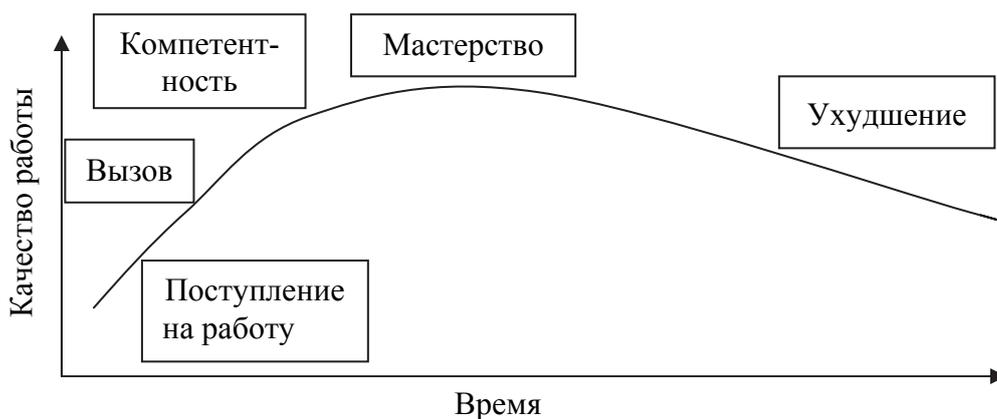


Рис. 15. Пятилетний цикл овладения специальностью

Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность работника не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится в «расцвете сил» после двух-трех лет работы на одном месте. После пяти лет работы на одном месте ни один фактор не обеспечивает

удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических мотиваторов: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время.

Руководитель должен контролировать этап освоения работы сотрудником. При выходе сотрудника на участок мастерства необходимо, не дожидаясь ухудшения, использовать либо новые, более сложные и ответственные задания в рамках старой работы, либо думать о его частичной или полной переквалификации. Горизонтальные продвижки надо сделать престижными.

Для того, чтобы сохранить интерес к работе, можно сделать следующее: использовать горизонтальное перемещение (ротацию); использовать методы обогащения труда (оказывает влияние до 5-летнего срока); использовать гибкие организационные формы (проектная, матричная организация); вносить элементы творчества, практиковать ценность обучения.

Планирование карьеры – это определение конкретного пути развития сотрудника в его деятельности в организации, осуществленное заранее.

Развитие карьеры – это действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана карьеры.

Управление деловой карьерой в организации начинается в момент прихода в организацию и до увольнения и состоит в организации планомерного горизонтального, вертикального перемещений по системе должностей или рабочих мест в соответствии со штатным расписанием. Работник должен знать не только свои краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы состоялось его продвижение по карьерной лестнице.

Индивидуальные планы развития карьеры (карьерограммы) после специального отбора кандидатов разрабатываются руководителями и специалистами кадровых служб совместно с администрацией предприятия только по ключевым должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников. По остальным должностям руководителей и специалистов развитие осуществляется *по плану работы с резервом*. При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 лет и не более чем на 10 лет. Адаптация к руководящей должности происходит через 2–5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. п.

Резерв для замещения вакантных должностей – специально подобранные специалисты, достигшие определенных результатов и прошедшие целевой отбор.

Под *резервом для выдвижения* следует понимать контингент сотрудников из числа линейных и функциональных руководителей и специалистов, обладающих способностями к руководству, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня, подвергшихся тщательному предварительному отбору и прошедших целевую управленческую подготовку. *Наличие действенного резерва позволяет избежать случайностей при назначении специалистов на руководящие должности, своевременно заменить слабых работников наиболее подготовленными.*

По виду деятельности резерв может быть *резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование компании. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру. Резерв может быть двух видов: преемники (дублеры) – те, кто на текущий момент могут исполнять обязанности тех, кого дублируют (группа А); молодые сотрудники с лидерским потенциалом – те, кто может занять руководящие должности в перспективе, те, с кем организация связывает свое будущее (группа Б).

Преемники могут подбираться по роли – определяются основные навыки, которые требуются на ключевых должностях и позициях; по индивидууму, когда определяются сотрудники с высоким потенциалом; объединенный резерв, когда определяется широкая группа исполнителей, каждый из которых может заполнить любую из высоких должностей.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Формирование резерва происходит на основе *«Положения о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности»*. Типовая структура Положения следующая.

1. Общие положения.
2. Общие принципы подбора кандидатов в резерв.
3. Порядок и методика формирования резерва.
4. Планирование и организация работы с резервом (обычно на 2 года).
5. Состав резерва (ежегодно пересматривается и дополняется с учетом выбытия и пополнения).

Формирование резерва осуществляется в результате выполнения следующих этапов действий:

- 1) подготовительная работа;
- 2) оценка качеств всех работников экспертными группами;
- 3) выделение в резерв кандидатов, получивших лучшие оценки, результаты деятельности и кадровые данные которых соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям;
- 4) принятие решения о включении работников в резерв.

Решение о включении специалистов в резерв принимается руководителем предприятия по результатам личного собеседования и собеседования членов аттестационной комиссии с кандидатом. Выводы комиссии утверждает руководитель предприятия, организации в зависимости от номенклатуры резерва.

После утверждения списков всем кандидатам объявляется о зачислении их в кадровый резерв на определенные должности. Список резерва может доводиться до сведения всех работников соответствующего предприятия, учреждения. Утвержденный список кадрового резерва – основной источник при назначениях работников на руководящие должности. Состав резерва в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности. Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. Одновременно рассматриваются новые кандидаты в резерв.

Исключение кандидатов из состава резерва может быть произведено по возрасту, состоянию здоровья, неудовлетворительным показателям производственной деятельности, слабой работе, повышению квалификации, недисциплинированности и другим причинам.

Работа с резервом кадров планируется и ведется на короткий (1–2 года) и длительный (5–10 лет) периоды.

Подготовка кадрового резерва состоит в обучении и воспитании работников, зачисленных в резерв, систематическом и всестороннем

изучении их в повседневной работе (при этом уточняются профессиональные, деловые и личностные качества кандидатов, их положительные и слабые стороны, степень готовности для выдвижения на руководящую должность); в подборе соответствующей формы обучения; определении мер по повышению деловой квалификации и овладению практическим навыком работы в должности, в резерв на которую зачислен кандидат.

Для улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период его нахождения для каждого зачисленного в резерв составляется *индивидуальный план повышения квалификации* на 2 года. Он подписывается руководителем подразделения, в котором работает кандидат на выдвижение, и утверждается вышестоящим руководителем.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Понятие карьеры и ее виды.
2. Этапы трудовой карьеры.
3. Этапы пятилетнего цикла овладения специальностью.
4. Процесс управления карьерой и его этапы.
5. Виды кадрового резерва.
6. Работа, проводимая с кадровым резервом.
7. Индивидуальный план повышения квалификации для кандидатов на выдвижение.

Глава 19. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- 19.1. Понятие корпоративной культуры.
- 19.2. Классификация видов корпоративных культур.
- 19.3. Составляющие элементы корпоративной культуры.
- 19.4. Этапы построения корпоративной культуры.

19.1. Понятие корпоративной культуры

Словосочетание «корпоративная культура» впервые мир услышал от немецкого фельдмаршала Гельмута фон Мольтке в XIX в. Он говорил про отношения, сложившиеся в офицерской среде. Сегодня, когда говорят о корпоративной культуре, чаще всего речь идет о системе ценностей организации, которая проявляется во всех сферах ее деятельности.

В основе корпоративной культуры лежит видение создателями организации сути созданной ими организации, процесса ее функционирования именно в этой сфере, ответственности ее перед заказчиками, существующих норм поведения в общении с окружающими.

Корпоративная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, норм поведения и ритуалов, присущих только данной компании. Каждая компания определяет самостоятельно важные именно для нее ценности.

Например, если по классификации корпоративной культуры Ч. Хэнди компания относится к культуре личности, то ей необходима такая ценность, как свобода. Свобода – это независимость в поведении сотрудников, которая позволяет им проявлять инициативу, проще вступать в контакты друг с другом для получения и передачи информации, для обсуждения проблем, построения планов, для принятия решений. В противном случае сотрудники пассивны, фиксированы на правилах и процедурах и озабочены тем, чтобы оставаться внутри структуры, что ближе к культуре роли.

Главный показатель развитой корпоративной культуры – это убежденность всех сотрудников в том, что их организация – наилучшая. Компания сплоченная, обладающая командным духом, представляется как сыгранный музыкальный коллектив, создает образ коллективного «мы». Корпоративный дух – это сумма индивидуальных оценок сотрудниками своей компании. Он будет высокий, если оценки отлич-

ные, если сотрудники подчиняют собственные взгляды позиции компании, если ценности сотрудников совпадают с ценностями компании.

«В основе человека – стремление хорошо работать, приносить пользу компании, и наша задача – лишь помочь ему в этом», – записали в кодексе своей компании Билл Хьюлетт и Дейв Паккард в 1939 г., заложив, таким образом, основы корпоративной культуры, скорее всего интуитивно осознав, что раскрытие потенциала работника куда больше способствует эффективному росту бизнеса, чем система отлаженных штрафов.

Корпоративная культура, являясь воплощением личности учредителя фирмы, становится носителем закодированной информации об этапах развития фирмы, основных конфликтах, о политике по отношению к потребителям, конкурентам и сотрудникам. Расшифровка данной информации позволяет предупредить многие деструктивные ситуации, сделать политику фирмы более адаптивной и, соответственно, значительно повлиять на экономический рост организации.

То, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни – форма одежды, правила поведения, определенные ритуалы – это верхний слой организационной культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации. Некоторые компании излагают свои базисные ценности в виде кредо или набора лозунгов, а иногда в виде миссии. *Миссия* – это краткое заявление, излагающее основные цели существования компании. Американская компания Hewlett Packard сводит свое кредо к четырем положениям: «Компания должна постоянно увеличивать объем продаж и размер прибыли, компания должна получать прибыль за счет технологических нововведений, компания должна по достоинству оценивать и справедливо вознаграждать вклад каждого сотрудника и уважать его индивидуальное достоинство, компания должна действовать как ответственный член общества».

Под культурой организации понимаются и определенные культурные программы, заложенные в людях. Культурные программы диктуют поведение человека в знакомых ситуациях и облегчают ему выбор поведения. *Культурная программа* – это внутренний свод правил, инструкций, критериев, которые вырабатываются с опытом и отбираются как успешные из этого опыта. Аналогичные процессы происходят и в организации. В ней всегда есть неписанные, но всеми признаваемые нормы поведения, разделяемые убеждения.

Основатель автомобильной корпорации Форд здоровался за руку со своими рабочими и поздравлял их с семейными торжествами – он

тоже создавал тем самым корпоративную культуру, общую благоприятную атмосферу для персонала всех уровней. Именно уровень культуры позволяет предприятию адаптироваться к внешней среде и определяет стили поведения и общения в организации.

Фундамент корпоративной культуры закладывают и формируют ее руководители. Они подбирают персонал, и их мировоззрение, опыт и жизненная позиция влияют на создание гармоничного коллектива. Кроме личности руководителя, корпоративная культура зависит от типа компании, от специализации личности, от индивидуальных особенностей каждого сотрудника, стиля руководства, особенностей управления информацией и ее распространения и т. д.

Многие западные, а теперь и российские, и белорусские предприниматели пришли к выводу, что процветает та организация, в которой создан сплоченный коллектив, имеется хорошо развитая организационная культура. Такие организации достигают очень высоких результатов в сфере использования человеческих ресурсов.

Основная цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение. Организационная культура позволяет согласовать индивидуальные цели и общую цель развития организации.

Организационная (корпоративная) культура – это феномен, заключающийся в том, что в организации негласно и обычно без письменного фиксирования устанавливаются и соблюдаются специфические нормы и ценности, а также модели поведения. Это совокупность принимаемых всеми членами организации идей, взглядов, ценностей, которые являются ориентирами их поведения и действий. Организационная культура – это «душа» организации. Осознание культуры организации, ее элементов – это начало управления ею.

Позитивная корпоративная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации развития сотрудников, а также ценность предприятия как условия реализации этого.

Позитивная корпоративная культура характеризуется следующим.

1. Восприятие сотрудником себя как личности, которая влияет на результативность деятельности компании и определяет стратегию ее развития.

2. Осознанное принятие личной ответственности за результативность деятельности.

3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности.

4. Позитивная оценка влияния профессиональной деятельности на личностное развитие.

5. Ощущение согласованности личных и коллективных критериев собственной ценности.

Негативная – отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако неценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации. Работа в компании, система ценностей которой неприемлема для сотрудника или приемлема лишь отчасти, обрекает этого сотрудника на постоянную неудовлетворенность, низкое качество выполняемой работы и поиск работы в других компаниях.

Корпоративная культура может быть подробно регламентирована в документах, могут расписаны только отдельные ее принципы и, наконец, она может существовать без каких-либо письменных правил.

В 1982 г. американские исследователи Теренс Дил и Аллан Кеннеди создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на корпоративное поведение.

Э. Шайн в 1983 г. предложил выделить три уровня организационной культуры. Первый, *поверхностный*, или «*символический*» уровень, включает такие видимые внешние факторы, как применяемая технология или архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации, лозунги и т. д. Все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать.

Второй, «*подповерхностный*» уровень – истории об организации и лидерах, ее мифы, ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Шейн этот уровень назвал «организационная идеология». Особую роль здесь играет жизненное кредо лидера компании. Ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Влияние можно проводить через публичные заявления, выступления в печати, на радио, по телевидению, личный пример.

Третий, «глубинный» уровень включает «фундаментальные» предположения, которые трудно осознать членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Характеристики (индикаторы) конкретной организационной культуры:

1) обряды, ритуалы, обычаи, традиции. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль;

2) символы. Очень трудно убедить рабочего, что «мы все делаем одно дело», если язык, стиль одежды, еда, место стоянки автомобиля и расположение кабинета говорят прямо о противоположном. Широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании;

3) осознание себя и своего места в организации;

4) коммуникационная система и язык общения;

5) внешний вид, одежда и презентация себя на работе;

6) проведение совещаний;

7) фирменные легенды и ритуалы;

8) разговоры на перекурах (если люди даже в минуты отдыха обсуждают способы привлечения новых клиентов и другие профессиональные тонкости – значит, они увлечены своим делом);

9) что и как едят люди – привычки и традиции в этой области;

10) осознание времени, отношение к нему и его использование;

11) взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;

12) какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается;

13) вера во что-то и отношение или расположение к чему-либо;

14) процесс развития работника (обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение ожидается от работника);

15) трудовая этика и мотивация (система стимулирования должна поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, в которых находит наиболее полное выражение организационная культура).

Корпоративная культура может быть сильной или слабой. Чем больше сотрудников принимают общие ценности организации и чем

сильнее эти ценности определяют их поведение, тем сильнее корпоративная культура.

Сильные организационные культуры дают четкие ориентиры, делают возможной передачу информации, благоприятствуют принятию решений, понижают затраты на контроль, вызывают высокую степень мотивации и лояльность сотрудников, гарантируют организации высокую стабильность. Негативные последствия наличия сильной организационной культуры – неспособность вводить новые процессы и создавать новые структуры, фиксация на традиционных образах мышления и действия.

19.2. Классификация видов корпоративных культур

Каждая организационная культура имеет свои уникальные черты, хотя даже сами сотрудники могут не замечать этого. Культура идет в глубину психики сотрудников, что позволяет им чувствовать их общность.

Можно выделить три направления, которые можно положить в основание классификации корпоративных культур: демократичность – авторитарность; креативность – регламентированность; открытость – закрытость. Г. Хофштед определил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил следующие основные аспекты, характеризующие менеджеров, специалистов и организацию в целом: индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности.

Большое распространение получила классификация национальных организационных культур по Фонсу Тромпенаарсу.

Ф. Тромпенаарс регламентирует организационную культуру предприятия не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации.

Ф. Тромпенаарс предложил следующую типологию.

«Семья». Сравнение с семьей используется для характеристики культуры одновременно очень личной (с тесными межличностными отношениями) и иерархической, где признано, что у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у «детей». Такая корпоративная культура ориентирована на власть, где руководитель считается

заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу.

Культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Предпочтение отдается личным беседам, а не исследовательским опросникам, субъективному взгляду, а не объективным данным. Так как члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию могут усилить скорее похвала и признательность, чем деньги (Япония).

«Эйфелева башня». Заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Мастер контролирует выполнение нескольких процедур, менеджер контролирует работу нескольких мастеров и так далее вверх по иерархической лестнице. При корпоративной культуре такого типа руководитель – лишь случайный человек. В этом случае карьера базируется на профессиональной квалификации.

Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. При этом к людям или «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу или денежным ресурсам.

При типе культуры «Эйфелева башня» работники предельно точны и исполнительны. Им не по себе, когда происходящее лишено порядка и непредсказуемо. Для сотрудника, ориентированного на роль, долг и обязанность – очень важные понятия, составляющие неотъемлемую часть его внутреннего «Я» (Германия).

«Управляемая ракета». Эта культура обезличена и ориентирована на задачу. Она похожа на «Эйфелеву башню» в полете. Если «Эйфелева башня» по сути – средство, то «Управляемая ракета» – цель: все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Все субъекты этой культуры здесь делают все от них зависящее для выполнения поставленных целей. Руководители и координаторы групп, которым присуща культура этого типа, несут ответственность за выполнение работы, хотя иногда знают меньше, чем специалисты – профессионалы или эксперты. Все члены группы занимают равные позиции.

Ценится качество индивидуального труда и степень преданности общему делу.

Обучение ограничивается приобретением умения ладить с людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком, и концен-

трировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Оценка труда каждого высказывается скорее коллегами или подчиненными, чем кем-то из руководителей. Изменения в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые.

Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты или любое недовольство в отношениях между членами группы (США).

«Инкубатор». В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека, и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения человека. Целью «инкубатора» является освобождение индивида от рутины, создание условий для творческой деятельности и сведение к минимуму времени, потраченного на добычу средств существования. Эта культура и очень личная, и равноправная. Она почти лишена всякой иерархии.

Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей.

Этой культуре свойственна сильная и искренняя мотивация (Силиконовая Долина в Калифорнии).

Корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них.

Основные виды корпоративной культуры, представленные на уровне современной практической деятельности, американский социолог С. Ханди предложил на основании процесса распределения власти в организации, ценностных ориентаций личности, отношений индивида и организации, структуры организации и характера ее деятельности, выделив культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

«Культура власти» («культура Зевса» по другой классификации) – в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности, в первую очередь тогда, когда он не только руководитель, но и хозяин.

Такую структуру имеют многие компании на этапе формирования. Но здесь есть ограничение, связанное с возможностью личного

контроля руководителем, что сдерживает рост организации. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события и легко к ним приспосабливаться, но эта мобильность в прямой зависимости от мобильности лидера.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию. Наблюдается большая текучесть кадров среди менеджеров среднего звена. Единственный выход – создать холдинг, где во главе каждого звена также будет стоять сильная личность.

«Ролевая (бюрократическая) культура (культура Апполлона)» – характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Для стабильного рынка с твердыми позициями компании на нем. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Люди как бы встраиваются в ячейки, должны подходить под конкретные должностные инструкции.

Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей ра-

ботой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается.

Компании тяжело выживать в ситуациях резких изменений на рынке, так как люди к этому не приспособлены.

«Культура задачи, целевая культура (культура Афины)» – данный вид культуры сориентирован в первую очередь на решение задач, на реализацию проектов. Приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (в т. ч. Интернет-рынка).

Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации.

Ее структура чаще всего довольно размыта, ее можно представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть реформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения.

Чтобы избежать превращения рабочего коллектива в «тусовку», обычно существует жесткая форма отчетности и контроля.

«Культура личности (культура Диониса)» – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Достаточно редкий вид. Не может существовать долго. При выделении лидера превращается в силовую.

Весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных, которым на данный момент удобно находиться вместе. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро.

Для этой культуры невозможны контроль или даже иерархия управления, за исключением случаев обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Можно отметить, что две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами.

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», «культура начальника».

«Друзья». Продвинуться в новой сфере в годы перестройки в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. Организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их.

«Семья». Характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери. Взаимоотношения основаны на чувствах, полностью отсутствуют какие-либо официальные правила. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая игра приводит к серьезным ошибкам и потерям для организации. При жесткой иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культура «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руко-

водства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

19.3. Составляющие элементы корпоративной культуры

В современном управлении трудовыми ресурсами имеется много подходов к определению составных элементов корпоративной культуры как на уровне организации в целом, так и в масштабах отдельных подразделений.

Элементы корпоративной культуры – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации. К основным элементам можно отнести:

- цель компании, дерево целей, ценности – цели и задачи деятельности организации; само дерево целей (по четырем составляющим – финансы, процессы, клиенты, персонал); ценности компании;

- миссия фирмы – описание миссии; методы внедрения миссии; философия, дух, культура, декларируемая социальная цель; фирменные легенды, мифы об организации и ее лидерах; фирменные эталоны, образцы поведения и подражания;

- система коммуникаций внутри компании – организационная структура компании; коммуникационная схема; технологическая карта; регламент отношений между подразделениями; системы организационных обрядов, ритуалов, запретов; общие корпоративные традиции компании;

- корпоративные стандарты работы персонала – стандарты отношения к рабочему помещению и оборудованию; стандарты оформления и работы с информацией, документацией; стандарты оформления и работы с рекламными материалами; стандарты поведения и общения с прессой; стандарты поведения с клиентами и посетителями, с коллегами, начальством, подчиненными; стандарты подбора и увольнения персонала; стандарты работы с продукцией (продажи, склад, бухгалтерия); типовые приветствия и прощания; порядок действий в случае аварийных режимов; наполнение и оборудование рабочего места; корпоративная одежда (дресс-код);

- должностные инструкции – критерии принятия на работу, продвижения и увольнения; требования к сотруднику; перечень знаний,

умений, навыков, которыми он должен владеть; основные рабочие обязанности, права, ответственность;

– программы обучения и карьерного роста – система адаптации сотрудника внутри компании; аттестация, оплата труда, социальные гарантии; система обучающих мероприятий;

– система делегирования полномочий и ответственности – служебная иерархия компании (схема подчинения и соподчинения – вертикальные связи); схема распределения полномочий и ответственности (кто какие права имеет и кто за что отвечает); схема горизонтального сотрудничества (горизонтальные связи – кто с кем по работе соприкасается);

– система нематериальной мотивации сотрудников по отделам; этика общения внутри компании;

– система корпоративных мероприятий – система формальных и неформальных корпоративных мероприятий (совещания, планерки, слеты, фестивали, презентации, встречи, выставки, семинары, пресс-конференции, тренинги и т. д.);

– стратегия развития организации – общая стратегия деятельности организации; производственная стратегия; стратегия продвижения на рынке; календарные планы; методы контроля и/или проверки эффективности;

– корпоративное издание – принципы оформления издания; принципиальное содержание издания; требования к размещаемым материалам; периодичность; система распространения;

– социальные программы (в т. ч. благотворительность) – программы информационного сопровождения и взаимодействия с различными социальными слоями общества.

19.4. Этапы построения корпоративной культуры

Корпоративная культура существует всегда, но если заниматься ею планомерно и целенаправленно, можно направить ее на формирование конкурентоспособного имиджа компании и высокой мотивации сотрудников.

Важно уметь различать понятия *декларируемой* и *реальной культуры*. Первая существует только на бумаге и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура может быть как близкой по духу к декларируемой, так и резко от нее отличаться, что может закончиться конфликтом и даже крахом компании.

Но, в любом случае, основные положения оргкультуры, которым должны быть преданы сотрудники, необходимо разработать, согласовать и довести до работников в любой форме – в виде памятки, брошюры, основных направлений развития, рабочих материалов и т. д. Это касается прежде всего миссии, ценностей, целей, норм и регламентов.

Являясь наиболее цементирующим элементом организации, организационная культура также претерпевает изменения, как под воздействием внешней среды, эволюционируя естественным путем, так и путем сознательного изменения внутри организации (руководство, многочисленная группа сотрудников). Большинство попыток изменить сознательно организационную культуру в декларируемом направлении проваливались. Для этого от руководителя требуются незаурядные лидерские качества и развитое стратегическое мышление, так как речь при этом всегда идет на десяток лет. Корпоративная культура связана с ценностями руководства и может сознательно создаваться руководством только в том случае, если декларируемые ценности совпадают с внутренней позицией высшего менеджмента.

Корпоративная культура будет претерпевать изменения автоматически при изменении стратегии компании, при приеме новых топ-менеджеров, при появлении новых внутрифирменных стандартов.

Поэтому важно заложить основы организационной культуры с момента создания организации. А так как существуют организационные культуры, препятствующие реализации целей организации и способствующие этому, и многие наши компании только создаются, то вопрос формирования базисных ценностей является весьма актуальным.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс, проходящий в несколько этапов, причем этапы построения корпоративной культуры, их содержание и хронология определяются контекстом развития каждой отдельно взятой компании.

Как правило, выделяют *три этапа формирования корпоративной культуры*.

Этап № 1 – создание и формулирование миссии компании. В нее должны войти набор базовых ценностей, ценностные ориентации, морально-этические принципы и, естественно, философия компании.

Этап № 2 – подразумевает под собой создание и внедрение стандартов поведения сотрудников. Стандарты поведения предусматривают прежде всего деловую этику в рамках коммуникативного процесса сотрудников компании и клиентов, формирование норм в рамках неформальных взаимоотношений внутри самой компании,

создание критерия оценок. Второй этап формирует отношения руководства к «климату» в коллективе.

Этап № 3 – формирование и создание традиций компании, ее символики. Эти элементы по своей идее должны включать все вышеперечисленные этапы.

Корпоративная культура имеет свои *механизмы передачи*: выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя; критерии распределения поощрений и вознаграждений, отбора при приеме на работу, повышения в должности и увольнения; поощряемые образцы для подражания; методы разрешения критических ситуаций. Речь идет не о декларируемых принципах, а о практических действиях руководителя в организации.

Более скрытый механизм воздействия создателей и руководителей компании включает: организационную структуру компании и ее дизайн; системы и принципы деятельности; оформление строений, фасада, помещений; истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании; официальные заявления и документы, касающиеся миссии, философии и идеологии организации.

Изменить корпоративную культуру трудно, так же как трудно изменить ценностные установки человека и отношение к ним. Здесь надо принять во внимание и такой феномен – при приеме нового сотрудника у него есть определенные ожидания относительно компании, которые постепенно переходят в реалистическое представление о ней. И если сотрудник принимает окончательное решение о том, что ему подходит компания и определяет свое место в ней, то наблюдается новый феномен – человек начинает воспринимать организацию и ценностные ориентации в ней через определенный фильтр. Он видит то, что хочет видеть, и воспринимает так, как хочет воспринимать (в своем понимании происходящего). В результате складывается мнение, которое изменить тяжело и которое влияет не только на вновь приходящих, но и на внешнее окружение, с которым ему приходится сталкиваться.

Коррекция корпоративной культуры компании при поэтапном и постоянном циклическом развитии каждого сотрудника.

1 этап. Приобщение вновь принимаемых сотрудников к корпоративной культуре – формирование приверженности организационной культуре.

2 этап. Вовлечение нового сотрудника в процесс формирования корпоративной культуры – процесс формирования лояльности к компании в целом.

3 этап. Усиление взаимодействия между подразделениями компании – воздействие на процесс создания единого коллектива (команды), что создает возможность появления условий для коррекции корпоративной культуры.

4 этап. Усиление мотивации персонала на основании определения мотивационного профиля сотрудников – усиление процесса формирования лояльности.

5 этап. Ротация персонала для усиления интереса к работе – влияние на систему лояльности.

6 этап. Аттестация сотрудников и принятие позитивных мер к хорошо работающим сотрудникам – влияние на систему лояльности.

7 этап. Управление изменениями в компании – возможность оценки лояльности сотрудников.

8 этап. Коррекция корпоративной культуры и лояльности сотрудников компании.

Если рассматривать цикл Деминга по отношению к формированию и изменению корпоративной культуры, то можно предложить следующую схему.

Любое действие по управлению персоналом должно быть технологично, то есть планируются основные показатели по любой кадровой технологии, потом оперативная деятельность, в процессе которой отслеживаются показатели эффективности, оперативная коррекция по показателям эффективности и опять цикл планирования.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Что Вы понимаете под понятием «корпоративная культура»?
2. Чем характеризуется позитивная корпоративная культура?
3. Чем характеризуется негативная корпоративная культура?
4. Три уровня корпоративной культуры.
5. Характеристики конкретной корпоративной культуры.
6. Виды корпоративной культуры.
7. Составные элементы корпоративной культуры.
8. Три этапа формирования корпоративной культуры.
9. Этапы изменения существующей корпоративной культуры.

Глава 20. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ИННОВАЦИЙ

20.1. Понятие изменений в организации.

20.2. Мотивационные факторы, управляющие переменами.

20.1. Понятие изменений в организации

Современные стандарты в области управления базируются на двух основных критериях профессионализма руководителя: толерантности к неопределенности и умении контролировать изменения.

Изменения для менеджеров представляют чрезвычайную важность. Они являются основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджеры должны уметь управлять изменениями. Эффективный менеджер – это тот, кто способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который затем способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему.

Люди боятся не изменений, они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую для них ситуацию, не совсем ясную, в которой им многое придется делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Причины сопротивления изменениям:

- противоположные интересы. Людей всегда больше всего интересует то, как изменения отразятся на них самих;
- непонимание информации. Проблемы с коммуникациями, недостаточная и неполная информация;
- консерватизм;
- разные представления о ситуации. Работники не согласны с методами, оценкой последствий, концепцией проведения изменений и т. д.

К проведению изменений надо готовиться – это *первый этап*. В первую очередь высший организационный уровень должен осознать необходимость изменений и определить уровень, на котором изменения должны произойти, что предопределяет степень сложности процесса, выделить силы, способствующие и тормозящие организационные изменения, а также причины сопротивления, их предполагаемую силу и способы преодоления. Потом выбирается подходящая стратегия проведения изменений.

На *втором этапе* при проведении изменений большая роль принадлежит планированию.

На *третьем этапе* надо добиться того, чтобы изменения стали постоянными. Они должны быть официально и неофициально закреплены, люди должны их искренне принять, и изменения должны войти в культуру организации. На этом этапе новаторство подвергается наибольшему риску.

Последний, *четвертый этап* – этап оценки. Сделать оценку не легко, для этого надо, чтобы цели были тщательно определены и способы их достижения четко описаны.

Можно выделить следующие принципы проведения организационных изменений.

1. Создание позитивного эмоционального фона предполагаемых перемен – начать с малого и отпраздновать победу.

2. Создание общественной поддержки изменений, для чего необходимо вовлечь в процесс авторитетных и конструктивных сотрудников.

3. Построение системы контроля и учета результатов – поддерживать уверенность людей в том, что цели достижимы.

4. Предоставление информации – организовать регулярную обратную связь о ходе изменений, информировать об успехах.

5. Реализация не только вещественных, но и символических изменений – формировать новую ментальность.

6. Фокусирование внимания на процессах – готовность к перестройке бизнес-процессов, если это будет необходимо.

20.2. Мотивационные факторы, управляющие переменами

Процесс нововведений, освоения нового вида продукции должен быть на производстве постоянным. Необходимо учитывать разную роль профессиональных групп в обеспечении процесса освоения продукции и нововведений.

Основной принцип подбора персонала, обеспечивающий эффективность проведения процесса нововведений на предприятии на всех его стадиях, – это наличие «генератора идей», квалифицированных работников-рационализаторов, управляющих различных уровней.

Что препятствует изменениям?

1. Неясность цели и смысла изменений, невозможность логически довести смысл изменений до сотрудников.

2. Изменения только в технических, производственных и организационных областях, когда не затрагиваются люди – носители этих изменений.

3. Проведение изменений при сильном давлении времени.

4. Малое использование потенциала сотрудников.

5. Слишком бюрократическое проведение изменений.

Что способствует изменениям?

1. Исходным моментом для изменения является чувство беспокойства (повод), которое появляется у небольшого числа сотрудников.

2. Важно, чтобы была создана соответствующая коалиция из руководителей и менеджеров, которые, с одной стороны, развивали бы стратегию изменений, а с другой – выполняли бы кропотливую работу по изменениям.

3. При крупных проектах важно создать собственную проектную группу и добиться ее широкой огласки ее работы.

4. Быстро реализуемые изменения в проектах должны становиться в начало всего процесса изменений.

Этапы проведения изменений следующие.

1. Авторитетные сотрудники и руководители выделяют повод для изменений. Проходит укрепление коллективного сознания проблемы, желание перемен становится неизбежным (сбор данных по проблеме). Образуются коалиции руководителей. Во главе изменений должен стоять лидер (качества: мышление, чутье, мужество, энтузиазм, способность воодушевлять). В практических командах должны быть лидеры и менеджеры. Последние отвечают за планы, контроль, четкость и вносят свою осторожность.

2. Исходя из целей составляются мероприятия по реализации, которые включают следующие пункты: клиенты; действия; качество; продукты или услуги; готовность поставок; сотрудники; управление знаниями; цены; экспансия на рынке.

3. Проводится коммуникация с сотрудниками, доводятся до сотрудников цели перемен. Образ перемен должен быть ясным и понятным, должны быть разъяснены мотивы и причины изменения, образ перемен должен нести в себе положительный заряд и мотивацию сотрудников. Должны быть готовы письменные документы о целях и стратегии изменений, которые доводятся до всех сотрудников, в первую очередь до тех, кого они будут касаться. Начинать надо с общего собрания, на котором должны быть все руководители и практическая группа («глаза в глаза»).

4. Предусматривается управление проектами (темами). Цель управления проектом будет достигнута, если удастся мобилизовать равнодушных (50%). Обычно 25% – поддерживают изменения, 25% – отклоняют изменения, 50% – безразличны. Проводится разъяснение последствий ожидаемых результатов.

5. Стимулируется воодушевление всех сотрудников. Если есть результаты работы практической группы, надо незамедлительно ознакомить с ними сотрудников. Важно, чтобы действия высшего руководства в глазах сотрудников были наполнены смыслом, необходимо предусмотреть право участия сотрудников в принятии решений.

Для воодушевления сотрудников необходимо выполнение следующих условий:

- сотрудники должны хотеть изменить ситуацию на работе;
- организация должна быть готова к тому, чтобы поддерживать сотрудников в их стремлении;
- организация должна постоянно вдохновлять на инновации;
- сотрудники должны иметь доступ ко всей информации;
- сотрудники должны нести ответственность за свои действия;
- сотрудники должны иметь право принимать решения.

6. Кратковременные успехи. Чем реже приходит ощущение успеха, тем менее стойко вытекающее из него поведение. Весь проект должен быть спланирован таким образом, чтобы в соответствии с приоритетами уже через короткое время достигались успехи процесса изменений.

7. Результаты закрепляются в организационной культуре. Изменением одной формальной структуры нельзя добиться желаемого результата, чем сильнее сближаются формальная и неформальная структуры, тем быстрее произойдут изменения в поведении сотрудников (организационная культура меняется в течение 7 лет).

Факторы организационной культуры, влияющие на проведение изменений: культура ошибок; мотивация сотрудников; ориентация на клиента; командная работа; оценка сотрудников.

8. Предусматриваются петли обратной связи. Петли обратной связи должны быть на каждом шаге изменений. С помощью анкет и сравнимых аналитических показателей составляется актуальная картина соответствующего положения проекта.

Факторы, необходимые для проведения изменений:

- изменения должны быть системными;
- их должно поддерживать руководство;

- изменения должны касаться всех сотрудников, в том числе и администрации;

- при реализации крупного проекта приглашается внешний консультант, который дает методическое обеспечение, вносит идеи и предложения, но не участвует в принятии решений.

Вероятность эффективного проведения изменений повышается, если цель этих изменений понятна сотрудникам и все члены организации разделяют стремление руководства ее достичь и это отражается как в их намерениях, так и в действиях. Для того, чтобы увлечь персонал, направив усилия людей на реализацию «позитивной» цели, целесообразно привлечь их к разработке проекта изменений. Лучше, если сотрудники будут говорить о предстоящих изменениях в терминах «наш проект», а не фразах «руководство решило, пусть и исполняет».

Для эффективного проведения изменений в организации можно предложить следующую модель пошаговых действий.

1. Формирование руководящей команды

Начинать надо с совместной разработки детальной картины будущего. Какой будет организация после достижения бизнес-цели? Эта картина, яркая и образная, даст не только ориентир – куда надо идти, она должна вдохновить, нацелить на действия всех сотрудников.

Необходимо ответить на следующие вопросы: кто станет участником руководящей команды, каким образом они могут быть привлечены, как пойдет процесс создания картины будущего?

В разработку этой картины будущего надо вовлечь широкий круг участников. Это необходимо для того, чтобы соединить многообразие взглядов, возрастных групп, функционального опыта.

В руководящей команде должны быть представлены все уровни организации. Целесообразно присутствие следующих пяти категорий.

1. Представители высшего руководства или топ-менеджеров – поясняют и легализуют бизнес-стратегию, оказывают поддержку целевым группам в последующих действиях (без поддержки и участия в процессе изменений высшего руководства провести любые изменения эффективно невозможно).

2. Менеджеры команд или линейных менеджеров – формируют взгляды внутри организации, исполняют ключевые роли в целевых группах и последующих действиях. Основное звено, которое тормозит все изменения в организации – это именно среднее звено управления, привлекая которое к разработке программ изменений, можно снять наиболее сильное торможение.

3. *Молодые сотрудники* – вносят свежую струю и новые идеи и представляют собой основной источник энергии и энтузиазма, движущую силу. Если в проекте нет молодежи – он не будет доведен до реализации.

4. *Специалисты службы управления персоналом (СУП)* – разрабатывают методики исследований и отчетов, задействуют навыки системного мышления для построения дерева изменений и моделирования их движущих сил, создают возможности для внесения корректировок в средства и методы, обеспечивают проведение сессий.

5. *Ключевые сотрудники организации*, которые учатся новому и делятся с остальными своими идеями и нацеленностью на действия.

План действий

1. Оценка высшим руководством (5–7 человек, включая директора СУП) деятельности компании, разработка концепции перемен и их цель.

2. Формирование группы в составе 20–40 человек из разных подразделений компании.

3. Разбивка группы на несколько небольших рабочих команд (по 6 человек) для участия в сессиях по выработке картины будущего. Может быть проведено 5–7 сессий в течение нескольких месяцев.

4. Определение совместно с каждой командой количества времени и ресурсов, которые могут понадобиться для разработки программы перемен.

5. Разъяснение всем участникам общих целей и планов процесса определения картины будущего.

2. Выработка представления о будущем

Обсуждение будущего должно проходить открыто и может длиться более года, а иногда несколько лет, как это было в фармацевтической компании Glaxo Wellcome, которая начала программу перемен в 1988 г., и она растянулась на 11 лет. Здесь очень важно сформировать группы сотрудников, заряженных энергией и способных накапливать знания и навыки для того, чтобы провести организацию через перемены.

Картина будущей организации должна указывать направление, давая возможность в дальнейшем принимать более подробные решения. Этим координируются действия сотрудников, которым предоставляется самостоятельность при определенном курсе действий. Подключение большого количества сотрудников компании позволяет им участвовать в процессе и понимать его, снимая в дальнейшем сопротивление переменам, и, в тоже время, этот процесс помогает

учиться новому и развиваться. Процесс выработки общего представления о будущем формирует канал, посредством которого сотрудники могут обмениваться мнением и быть услышанными. Эти знания собираются и передаются через команды всем сотрудникам организации, формируя единое мнение.

Таким образом, диалог о будущем является источником энтузиазма в организации и помогает единому пониманию приоритетов.

Нельзя усложнять процесс, надо сосредоточиться на нескольких темах, которые будут иметь реальное значение (не более 5) и в которые *поверят люди*.

На первых обсуждениях необходимо представить начальный проект, разработанный высшим руководством на первом этапе, который затем и становится предметом обсуждения на последующих сессиях.

Начинается обсуждение с общих стратегических целей компании. Цели должны быть четко сформулированы руководящей командой, достаточно высокие и убедительные. Предположим, что участники групп из 6 человек после 2-часовых общих дискуссий представляют свой образ организации (обычно скачок идет на 5 лет вперед). При этом рассматриваются 6 ключевых факторов: лидеры и руководящая команда, структура компании, кадровые процессы, сотрудники, культура и ценности, люди.

Лидеры и руководящая команда. Необходимо описать состав руководящей команды. Выросли они вместе с компанией или пришли со стороны? Какой опыт работы имеют? Существуют ли модели поведения, опыт, устремления, разделяемые всеми членами этой команды? Какими ключевыми характеристиками лидеров наделены члены команды?

Насколько эффективной является совместная работа членов команды? Кто занимает ключевые позиции в команде?

Структура компании. Что представляет собой структура организации? Какие основные характеристики формальной и неформальной структурных составляющих? Каковы степень централизации и децентрализации? Какие процессы являются основными? Какая часть организационной структуры является определяющей в работе? Какова степень специализации и разделения труда? Как используется работа в командах? Что относится к ключевым системам и процессам команды?

Культура и ценности. Какова система ценностей и убеждений? Практикуемые нормы поведения? Что ценят сотрудники?

Философия менеджмента компании. Практикуемый стиль работы. Как общаются сотрудники организации?

Кадровые процессы. Какие основные механизмы и критерии используются для набора, отбора, продвижения и назначений в организации? Каким образом оценивается и вознаграждается эффективная работа? Как происходит распределение средств, выделяемых для выплаты вознаграждений? Что относится к характеристикам эффективного труда? Какие параметры измеряются и обсуждаются? Что относится к основным аспектам развития и карьерного роста? Как решаются вопросы преемственности?

Люди. Каковы факторы мотивации и устремления сотрудников? Каково отношение к работе и насколько высок уровень доверия в организации? Какие навыки и нормы поведения считаются необходимыми для достижения бизнес-целей?

Эти 6 факторов представляют собой основу для мозгового штурма, который используется при формировании образа организации. Никто не должен навязывать своего мнения, но ни один из факторов не должен остаться без внимания.

Для того, чтобы образы будущего не остались мечтами, они должны внушать доверие, быть понятными и призывать к действию.

Выбор приоритетного варианта видения. По окончании первой стадии (после мозгового штурма) члены команд заносят свои идеи на карточки. Потом происходит расстановка приоритетов, и приходят к согласию о том, какие аспекты видения считать действительно важными.

Необходимо выбрать факторы сильного стратегического влияния, которые имеют жизненно важное значение для бизнеса будущего. В их отсутствие достижение бизнес-целей и реализация будущего невозможны.

Выделяются факторы умеренного стратегического влияния, которые имеют большое значение, и факторы незначительного стратегического влияния.

План действий

1. Составление плана проведения сессий по разработке будущего образа организации и подтверждение того, что для этого достаточно времени.

2. Описание ключевых бизнес-целей будущего и использование этого описания как вводного к сессии.

3. Формирование группы по 6 человек для обсуждения будущего с использованием модели 6 факторов. Каждая группа представляет свой вариант.

4. Выделение каждой группой 10 стратегических факторов, необходимых организации для реализации целей будущего, и ранжирование их по значимости для достижения бизнес-цели.

3. Оценка имеющихся возможностей

Для оценки имеющихся возможностей необходимо глубокое понимание реалий настоящего. В глаза бросается официальная политика («мы платим за результат», «всем равные возможности»). Истинное положение дел можно определить только с помощью фокус-групп, интервью и опросов. А именно то, что неявно, поведение сотрудников и взаимоотношения их между собой и с компанией определяют эффективность ее текущей деятельности. Смысл деятельности организации формируется благодаря соответствию личных и корпоративных ценностей и реалий. Корпоративные системы ценностей проявляются в ежедневных поступках и поведении руководства, способах принятия решений, во внимании к ключевым аспектам кадровой политики.

Главный вопрос диагностики – фактическое наличие обозначенных в видении процессов и практик в организации. Можно сравнить их с аналогичными аспектами деятельности других компаний. Насколько конкурентоспособна организация и какова эффективность ее работы (прибыль на 1 работника), какие отношения и ценности практикует коллектив, какими знаниями и навыками обладают сотрудники, насколько открыто они высказывают свое мнение и принимается ли оно в расчет.

Для определения расстояния расписывается таблица, в которой приводятся все стратегические факторы, выделенные на предыдущем этапе, степень их влияния, параметры, используемые для оценки, и сама оценка, степень соответствия возможностей настоящего потребностям будущего.

Строится матрица риска, в которую заносятся эти 10 стратегических факторов, проранжированных на предыдущем этапе (табл. 12).

Таблица 12

Матрица риска при проведении изменений

Стратегическое влияние	Степень соответствия (возможностей настоящего потребностям будущего)		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	5	2	1
Среднее	6	4	3
Низкое	9	8	7

Квадрат (ячейка) 1 – высокая степень риска; 2, 3, 4 – управляемый риск; 5, 6, 7, 8, 9 – низкая степень риска.

Чем больше степень стратегического влияния, тем большую пользу может принести этот фактор.

Ось соответствия – время. Высокая степень соответствия представляет настоящее, низкая – будущее. Низкая степень соответствия – группа не уверена, что задачи этого сектора могут быть выполнены без задействования необходимых ресурсов и энергии и внесения корректив; средняя – есть процессы и ресурсы для решения; высокая – большинство задач выполнены.

При высокой степени риска единственный выход – перераспределение ресурсов, так как любая неудача может привести к серьезному риску нереализации проекта. Факторы этого квадрата требуют повышенного внимания со стороны руководства и дополнительных ресурсов, но наиболее существенный эффект от проекта будет наблюдаться именно от их реализации.

Управляемый риск – факторы требуют внимания и ресурсов, однако риски приемлемые.

Низкая степень риска – факторы этого квадрата не требуют дополнительных ресурсов.

Матрица риска проясняет направление дальнейших действий. Анализ риска позволяет начать обсуждение приоритетов, определить задачи и наметить действия, необходимые для их обсуждения.

План действий

1. Обсуждение каждой группой факторов стратегического влияния и их соответствия потребностям будущего. Ранжирование факторов.

2. Повторная оценка степени уверенности участников в результатах диагностики по окончании работы. Проверка на необходимость повторения всей процедуры.

3. Составление матрицы риска и определение зоны уязвимости.

4. Составление карты системы

Организация – динамично развивающаяся система, в которой изменение одного фактора требует изменений других.

Процесс создания карты системы включает следующие этапы.

1. Определение главных тем (выбираются из 10 стратегических факторов с помощью и матрицы), которые указывают направление и составляют каркас всей структуры. Главных тем должно быть 4–5, они должны отражать бизнес-цели будущего. Например, сетевое построение бизнеса и др.

2. Моделирование рычагов влияния. *Рычаги* – это те факторы, формирование или изменение которых изменяет соответствующую

тому. Например, тема – глобализация рынков, рычаг – возможность найма персонала в различных странах. Рычагов не должно быть много. Они могут быть долгосрочного плана (их влияние станет заметным лишь через несколько лет) и краткосрочного (до года). Например, краткосрочные рычаги – найм персонала, система вознаграждения, краткосрочное обучение. Долгосрочные – структурные изменения, корректировка поведения лидеров и сотрудников через программы развития.

При построении карты системы каждая тема должна быть замкнута на рычаги влияния. Один рычаг может моделировать изменение нескольких тем.

3. Моделирование итоговых результатов и динамики развития. Проставляются связи между рычагами влияния и искомыми результатами (результат развития главных тем). Первостепенные связи – могут воздействовать напрямую, вспомогательные – работают в комплексе с остальными рычагами влияния. Например, предприимчивость и новаторство, первостепенный рычаг – обучение (планируемый результат – глубокие и эффективные знания), вспомогательный рычаг – реструктуризация систем выплаты вознаграждений, стимулирующих новаторство.

Графическое изображение образа будущего создает его наглядность; создание связей, указанных на карте стрелками, стимулирует обсуждение причин и следствий.

План действий

1. Сбор и анализ информации.
2. Выбор 4–5 наиболее важных тем.
3. Определение рычагов влияния и итоговых результатов.
4. Нанесение связи на карту.
5. Повторное рассмотрение составленной карты и матрицы риска.
(Что упущено?)

5. Моделирование динамики развития бизнеса

Необходимо начать рассмотрение с рычагов влияния краткосрочного плана. Сотрудники должны получить отчетливые сигналы о важности нововведений, обеспечивается ускоренное обучение новым навыкам.

Необходимо понимать силы, выступающие в поддержку и против перемен. Когда в организации усиливается движение в поддержку перемен, силы, противодействующие переменам, растут пропорционально. Любая система стремится к устойчивости, она застывает, и с течением времени сила инерции возрастает. Отказ от устоявшихся

процедур занимает все больше и больше времени. Усилить поддержку сил за перемены можно через открытый диалог. Для усиления процесса нужны хотя бы маленькие победы, сдвигающие систему с места, поэтому и начинать необходимо с краткосрочных рычагов.

Наметить искомые результаты. Каждая группа работает над достижением одного искомого результата и изучает работу одного рычага. Вопрос, который помогает определить искомый результат – «Как Вы узнаете, что Вы действительно добились желаемого?». Искомый результат должен иметь форму ясную, определенную и измеримую.

Определить движущие силы (за и против). Можно использовать «мозговой штурм».

Сгруппировать сходные силы. Силы противодействия могут быть технического, политического и культурного плана.

Подготовить дальнейшие действия в поддержку сил «за» и действия, ослабляющие силы «против».

Для анализа можно использовать те группы из 6 человек, которые уже работали ранее и которым знакомы обсуждаемые проблемы.

План действий

1. Продифференцировать итоговые результаты и основные темы.
2. Распределить работу между группами.
3. Систематизировать силы «за» и «против», выявить наиболее влиятельные.
4. Приступить к составлению плана действий, распределив обязанности.

6. Переход к действиям

Для перехода к действиям остро необходимо дальнейшее участие и неослабевающий энтузиазм руководящей коалиции. Источником энергии могут стать многоцелевые рабочие группы, задачей которых является выработка рекомендаций с переходом к действиям. Они являются основной структурой, с помощью которой будет внедряться стратегия. В эти команды входят наиболее талантливые и авторитетные сотрудники, которые будут служить образцом для подражания в реализации. Некоторые члены этих групп работают в них с первых этапов, другие сотрудники подключаются в последующем из тех подразделений, которые будут подвергаться реструктуризации.

В состав каждой группы под каждую тему должны войти следующие сотрудники:

- старший менеджер, который будет направлять действия команды. Он может быть руководителем одного из подразделений;

– эксперт в определенной области, сотрудник организации или консультант со стороны, например, специалист, контролирующий развитие организации и ее структуры;

– несколько линейных менеджеров из заинтересованных подразделений, которые обеспечивают необходимые ресурсы и поддержку;

– заинтересованные молодые сотрудники.

Главные показатели успеха – текущие или запаздывающие критерии оценки эффективности.

Действия и тактика должны включать: графики выполнения задания, ресурсы, оргкомитет, лидера проекта, команду реализации проекта, риски.

План действий

1. Обеспечить постоянное участие и заинтересованность в проекте руководящей коалиции.

2. Поддерживать процесс перемен, который должен носить динамичный характер.

3. Разработать намеченные темы. Убедиться в том, что сотрудники верят в возможность их развития и относятся к их решению с должной ответственностью.

4. Сформировать многоцелевые группы для работы по каждой теме. Добиться их оптимального состава.

5. Разработать основные параметры успеха, наметить долгосрочные цели и действия, поставить задачи по каждой отдельной теме.

Таким образом, были рассмотрены этапы создания конкурентоспособной компании, которая в центр функционирования ставит адаптивность к окружающей среде.

Эффективность деятельности организации зависит от того, как все процессы связаны с целями организации, целями сотрудников и как они соотносятся.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Причины проведения изменений.
2. Принципы проведения организационных изменений.
3. Что препятствует и что способствует проведению изменений?
4. Этапы проведения изменений.
5. Алгоритм пошаговых действий проведения изменений.
6. Факторы, способствующие изменениям.
7. Что такое саморазвивающаяся организация?
8. Определите роль внешних консультантов при проведении изменений.

Глава 21. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

21.1. Подходы к оценке эффективности.

21.2. Управление затратами на персонал предприятия.

21.1. Подходы к оценке эффективности

Система управления персоналом является неотъемлемой частью всей системы управления предприятием, и ее эффективность в конечном счете определяется конечным результатом деятельности организации. В связи с этим эффективной признается система управления персоналом организации, являющейся конкурентоспособной с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней.

Многообразие систем управления персоналом, по определению Ю. Г. Одегова, определяет различные подходы к оценке эффективности.

Первый подход предполагает оценку через конечные результаты производства за определенный период. В качестве таковых признаются: объем товарной или реализованной продукции, ее качество, прибыль, себестоимость, рентабельность, срок окупаемости капвложений, дивиденды на одну акцию и др. Такой подход обосновывается тем, что конечные результаты всей фирмы напрямую связаны с результативностью персонала. Однако данный подход не учитывает, какими способами и средствами достигнут результат (например, изменение цен, структурные сдвиги и т. п.).

Второй подход к оценке эффективности работы с персоналом основан на показателях результативности и качества живого труда. В роли таких показателей используются: продуктивность труда и динамика ее изменений; удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции; трудоемкость продукции; фондовооруженность труда; потери рабочего времени; качество труда; коэффициенты сложности работ, учитывающие дифференциацию работы. Но при этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации (например, значительный удельный вес продукции на складе вследствие недостаточного учета спроса).

Третий подход ставит эффективность системы управления персоналом в зависимость от форм и методов работы с ним, т. е. организации труда, мотивации работников, социально-психологического климата

в коллективе. При данном подходе используются показатели: структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, фонд рабочего времени, затраты на одного работающего, равномерность загрузки персонала и др. При этом подходе, в отличие от двух предыдущих, осуществляется еще большая дифференциация в отношении живого труда.

Такие подходы используются при оценке результатов труда персонала организации в целом, а также итогов деятельности структурных подразделений. При этом используемая совокупность показателей характеризует как собственно экономическую эффективность, так и социальную эффективность работы. При оценке деятельности самих подразделений службы управления персоналом учитывается обязательное количественное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации (включая затраты на содержание кадровой службы). Учитываются также средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника. Другая группа количественных показателей оценивает степень укомплектованности кадрового состава (планируемая и фактическая численность, соответствие профессионально-квалификационного уровня требуемому), текучесть кадров, неявки на работу и др.

21.2. Управление затратами на персонал предприятия

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

Именно поэтому в условиях рыночной экономики в соответствии с главными целями каждой организации перед ними стоят проблемы снижения уровня текущих затрат и повышения конечных результатов

работы за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия.

Оценка затрат на персонал выступает в качестве общепризнанного для стран с рыночной экономикой интегрального показателя, включающего совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала в отечественной практике состоит в том, что вложение средств в развитие человека, подготовка и повышение квалификации персонала рассматриваются зачастую как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал (который со временем также амортизируется и нуждается в обновлении).

В силу того, что до сих пор не существует общепринятых процедур оценки затрат на развитие кадров, применяются подходы с различной степенью их детализации. Для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы *международные статистические показатели*. По мировым стандартам их принято классифицировать на следующие десять групп.

1. *Прямая зарплата и оклады*: повременная оплата за отработанное время; прогрессивные повременные выплаты рабочим; сдельная оплата, включая сверхурочные и премиальные; выплаты премий работникам; доплаты за ответственность, опасность и неудобства; денежные компенсации на питание; доплаты по прожиточному минимуму; другие регулярные доплаты.

2. *Оплата неотработанного времени*: ежегодный оплачиваемый отпуск; выплаты за выслугу лет; оплата праздничных дней; выходное пособие; другое оплачиваемое время.

3. *Премиальные и денежные вознаграждения*: премии в конце года; премии по участию в прибыли; дополнительные выплаты к отпуску; другие денежные вознаграждения.

4. *Стоимость жилья для работников*: собственность организации; дотации на жилье.

5. *Выплаты в натуральной форме*: питание, продукция и услуги, производимые на предприятии.

6. *Затраты работодателя на социальное обеспечение*: установленные законом выплаты и пособия по старости, болезни, инвалидности, безработице; выплаты по коллективному договору и частным программам; стоимость медицинского обслуживания; окончательный расчет.

7. *Стоимость профессионального обучения*: плата за обучение; плата за услуги инструкторов со стороны; плата за учебный материал; возмещение рабочим.

8. *Стоимость культурно-бытового обслуживания*: стоимость питания на предприятии; стоимость культурного обслуживания; стоимость восстановительных процессов; субсидии на кредитование профсоюзов.

9. *Стоимость дополнительных затрат*: транспортировка рабочих; рабочая одежда; восстановление здоровья.

10. *Налоги на труд*: наемных работников; списочного состава.

В отечественной практике согласно действующей Инструкции Национального комитета статистики издержки работодателя составляют три группы затрат: расходы на оплату труда (ФОП); выплаты социального характера; расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав *расходов на оплату труда* включают следующие основные виды выплат:

1) оплата за отработанное время (заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, процент от выручки, стоимость натурального вознаграждения; компенсационные выплаты и стимулирующие доплаты);

2) оплата за неотработанное время (оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков; оплата льготного времени и простоев; премии по итогам года; подарки; материальная помощь).

К *выплатам социального характера* относятся: надбавки к пенсиям; единовременные пособия; оплата путевок; медицинские страховки; компенсации; выходные пособия; помощь в погашении ссуд; частично оплачиваемые женщинам отпуска по уходу за детьми.

Расходы, не относящиеся к первым двум, включают: дивиденды по акциям; страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них, расходы на командировки, спецодежду, обучение работников, содержание объектов социальной сферы.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции, а частично осуществляются за счет прибыли предприятия (особенно по разделам 2 и 3).

Таким образом, общие затраты на содержание персонала можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочих затрат.

В системе управления персоналом учет затрат на рабочую силу способствует выявлению имеющихся отклонений как по отдельным

видам издержек, так и по общим расходам предприятия на единицу продукции (выполнение работ и оказание услуг).

Если предприятие самостоятельно определяет как расценки, по которым оплачивает труд рабочих, так и численность всех категорий персонала, то менеджеры по персоналу должны знать, где и по каким причинам происходят любые отклонения по трудовым затратам.

Неблагоприятные отклонения по оплате труда как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения могут объясняться ростом тарифных ставок, увеличением численности работников, высокой текучестью кадров, необходимостью сверхурочных работ, использованием низкоквалифицированных рабочих. Управление затратами на персонал, помимо определения общей величины, предполагает также расчет следующих показателей: доля затрат на персонал в объеме реализации продукции; затраты в расчете на одного сотрудника организации; затраты на единицу выпущенной (реализованной) продукции.

В целях совершенствования управленческого учета затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности: прогнозирование трудовых ресурсов; определение численности персонала; набор и отбор рабочей силы; организация и нормирование труда персонала; определение затрат на рабочую силу; профессиональная ориентация; переобучение и повышение квалификации; оценка трудовой деятельности; подготовка руководящих кадров; контроль за использованием рабочей силы; перевод и увольнение работников.

Вопросы к теме для самопроверки

1. Как оценить систему управления персоналом по конечным результатам деятельности предприятия?
2. Показатели результативности и качества труда персонала.
3. Третий подход к эффективности системы управления персоналом.
4. Перечислите группы расходов на содержание персонала.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Определение профиля личности

ФИО _____ Возраст _____

Качество	Оценочная шкала	Качество
	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	
Конкретное мышление		Абстрактное мышление
Эмоциональность		Рассудочность
Интеграция в данные социальные условия		Стремление доминировать
Рассудительность		Восторженность
Самостоятельная ориентация		Ориентация на нормы
Сдержанность		Инициативность
Хладнокровие		Чувствительность
Готовность к доверию		Скептицизм
Прагматизм		Фантазия
Непредвзятость		Оборотливость
Самоуверенность		Неуверенность
Соглашательство		Готовность к переменам
Тесная связь с группой		Самостоятельность
Непринужденность		Самообладание
Невозмутимость		Натянутость

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица П2.1

Квалификационная карта менеджера по персоналу

Показатели	Требования
1. Основное образование	
Уровень образования	Высшее, второе высшее
Профиль образования	Экономическое, юридическое
Квалификация по диплому	Экономист, менеджер, юрист
Специальность (специализация)	Управление персоналом
Форма обучения	Дневная
2. Дополнительное образование	Обучение пользованию программой 1С, водительских курсов, обучение делопроизводству (желательно)

Таблица П2.2

Карта компетенций менеджера по персоналу

Характеристики	Критерии	Степень выраженности
Аналитические способности	Способность к анализу, сравнению, обобщению информации	
	Способность выделять основной смысл информации	
	Способность выводить логические заключения	
	Умение выделять причины и перспективы сложившейся ситуации	
Высокая работоспособность	Способность к длительным нагрузкам	
	Способность вести несколько проектов одновременно	
	Способность к различным видам деятельности	
Гибкость, мобильность	Быстрота реакции на изменение ситуации	
	Способность предложить несколько вариантов решения при прогнозировании какой-либо ситуации	
	Понимание необходимости перемен	
	Способность быстро действовать в условиях дефицита времени	
Инициативность	Активность в поиске решений	
	Активная позиция в реализации идей	
	Предложение новых проектов, идей и их внедрение	
Коммуникабельность	Способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения	
	Умение производить и поддерживать благоприятное впечатление	
	Личное обаяние	
	Чувство юмора	
	Способность к ведению переговоров	

Характеристики	Критерии	Степень выраженности
Креативность	Выполнение заданий нестандартным способом	
	Оригинальность суждений	
	Творческий подход к решению задач	
	Поиск новых методов работы	
Лидерские качества	Уважение со стороны коллег и партнеров, авторитет внутри коллектива	
	Умение убедить собеседника	
	Способность отслеживать выполнение работы командой	
	Умение взять на себя ответственность за других людей	
Объективность	Независимость собственного мнения от мнения других людей	
	Адекватность оценки независимо от ситуации	
	Беспристрастная оценка существующих явлений	
Организаторские способности	Умение расставлять приоритеты в работе для себя и для других	
	Умение распределять работу	
	Дисциплинированность, пунктуальность	
	Заблаговременное составление планов и графиков заданий	
Профессиональная компетентность	Опыт работы в данной должности	
	Стремление приобретать новый опыт, совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки	
	Заинтересованность в содержании работы	
	Знание особенностей организации, в которой работает	
Системность мышления	Способность выделять существенные связи	
	Способность строить целостный образ ситуации	
	Способность устанавливать отношения между элементами информации	
	Умение видеть несколько возможных путей и выбирать наиболее эффективный	
Стрессоустойчивость	Эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	
	Способность работать в условиях ограниченных ресурсов	
	Способность противостоять агрессивному настрою	
	Уравновешенность, самообладание	
	Уверенность действий в ситуациях неопределенности	

Окончание табл. П2.2

Характеристики	Критерии	Степень выраженности
Умение принимать решения	Определять задачи в соответствии с поставленной целью, способность реально оценивать ситуацию	
	Способность прогнозировать результат, оценивать возможные последствия	
	Умение определять задачи в соответствии с поставленной целью	
	Умение разрабатывать конкретные способы решения проблем	
	Своевременность и логичность принятия решений	
Эффективность взаимодействия с людьми	Умение выслушать собеседника	
	Корректность	
	Способность конструктивно разрешать конфликты	
	Проявление уважения к собеседнику	
	Способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в различных средствах	

Список рекомендуемой литературы

1. Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка: постановление Министерства труда Респ. Беларусь, 5 апр. 2000 г., № 46: с изм. и доп.: текст по состоянию на 10 июля 2009 г. // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009 г. – № 46. – № 8/3389.

2. Трудовой кодекс Республики Беларусь: с изм. и доп.: Закон Республики Беларусь, 7 мая 2007., № 219-3 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 118. – 2/1316.

3. О занятости населения Республики Беларусь: Закон Респ. Беларусь от 13 дек. 2011 г., № 325: с изм. и доп.: текст по состоянию на 13 декабря 2011 г. // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 140. – 2/1877.

4. Об утверждении Положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих (служащих): постановление Совета Министров Республики Беларусь, 15 мая 2007 г., № 599 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 30. – 5/26706.

5. Об утверждении Положения о порядке осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников и признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 12 марта 2008 г., № 379: с изм. и доп.: текст по состоянию на 10 июля 2009 г. // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 379. – № 5/27325.

6. Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г. № 354 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 29. – 1/8301.

7. Методические рекомендации Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 декабря 2004 г. № 163. Методические рекомендации по установлению норм управляемости для руководителей производственных структурных подразделений коммерческих организаций // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 163.

8. О конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 26 июля 2008 г., № 1304 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 1015.

9. О принятии методических рекомендаций по проведению кадровой диагностики организации с целью выявления потенциально избыточной численности персонала: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 29 дек. 2010 г., № 181.

10. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь 18 июля 2001 г., № 399 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2003. – № 127. – 1/5083.

11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб.-практич. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская – М.: ПРИОР, 1999. – 352 с.

12. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск: Амалфей, 2000. – 246 с.

13. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, И. А. Оганесян, П. В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 879 с.

14. Неверов, А. В. Управление персоналом: учеб пособие для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / А. В. Неверов, В. Д. Арещенко. – Минск: БГТУ, 2003. – 239 с.

15. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С. А. Шапиро. – ГроссМедиа, 2005. – 208 с.

16. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.

17. Седегов, Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 1997. – 179 с.

18. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практич. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 1996. – 272 с.

19. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практич. пособие / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 1996. – 344 с.

20. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби; Проспект, 2008. – 688 с.

21. Экономика труда / под ред. Н. А. Горелова. – 2-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 704 с.

22. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

23. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер. – Минск: ГРИФ, 2006. – 224 с.
24. Бойкова, О. С. Реорганизация предприятия. Управление персоналом в период реорганизации: учеб. пособие / О. С. Бойкова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 200 с.
25. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
26. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
27. Гриченко, В. Г. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов экон. спец. / В. Г. Гриченко, Е. Э. Пуровская. – Минск: БГУИР, 2006. – 168 с.
28. Булат, Р. Е. Управление персоналом в строительстве / Р. Е. Булат. – СПб.: ОАО «Издательство Стройиздат СПб», 2006. – 201 с.
29. Маслов, К. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЗиУ, 1999. – 312 с.
30. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгин. – М.: ПРИОР, 1999. – 432 с.
31. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха: учеб. пособие / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996. – 278 с.
32. Искусство администрирования: практ. руководство / ред. О. Дебора. – М.: Дело, 1993. – 207 с.
33. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 345 с.
34. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 315 с.
35. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 298 с.
36. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 2009. – 320 с.
37. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005 (2008). – 638 с.
38. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дураков. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 356 с.
39. Управление персоналом организации: практикум / под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 324 с.
40. Базарова, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Ю. Г. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

41. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 278 с.
42. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 239 с.
43. Бетанова, И. А. Построение рекрутинговой функции в компании // Поиск и оценка персонала / ЗАО «Издательский дом «Гребенников». – М., 2009, № 1, 1. – С. 67–71.
44. Малюта, Д. В. Профиль должности – эталон, с которым HR-отдел сравнивает потенциальных кандидатов / HR-менеджмент. Практика управления персоналом. – 2012. – № 6. – С. 39–40.
45. Папонова, Н. Е. Построение системы оценки персонала / Н. Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2009. – 158 с.
46. Пархимчик, В. П. Деловая оценка работников / В. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2010. – 234 с.
47. Красностанова, М. В. Assessment Center для руководителей / М. В. Красностанова, Н. В. Осетрова, Н. В. Самара. – М.; СПб.: Вершина, 2007. – 204 с.
48. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты / Т. Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2011. – 300 с.
49. Оценка персонала / авт.-сост.: Н. Володина и др. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2005. – 63 с.
50. Поиск, отбор и оценка персонала // ООО «Журнал «Управление персоналом». – М., 2005. – № 2.
51. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала / Г. А. Реймаров. – М.: URSS: ЛКИ, 2010. – 420 с.
52. Ивановский, А. К. Мотивация на качественное выполнение работ / Отдел кадров. – № 1. – 2002. С. 89–93.
53. Колесников, С. Ю. Мотивировать – не только платить / Отдел кадров. – № 5. – 2002, с. 115–119.
54. Генкина, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкина. – М.: Норма, 2001. – 448 с.
55. Греттон, Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Греттон. – М.: Баланс-Клуб. – 2003. – 288 с.
56. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений по техническим специальностям / Э. И. Горнаков, Е. Н. Костюкевич, Е. В. Метельская; под общ. ред. Э. И. Горнакова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Минск: ИВЦ Минфина, 2011. – 560 с.

57. Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие / О. С. Орлова; Московская академия экономики и права. – М.: Экзамен, 2009. – 285 с.

58. Организация кадровой работы / Е. М. Бабосов [и др.]; под общ. ред. доц. Л. И. Липень. – Минск: Дикта, 2009. – 639 с.

59. Брасс, А. А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс; Республиканский институт высшей школы. – Минск: РИВШ, 2008. – 247 с.

60. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.

61. Долженко, Р. А. Стимулирование труда руководителя как фактор повышения эффективности работы подразделения / Р. А. Долженко // Менеджмент в России и зарубежом. – 2014. – № 2. – С. 135–143.

62. Коновалова, В. И. Управление персоналом организации / В. И. Коновалова, Е. К. Митрофанова // Маркетинг. – 2014. – № 1. – С. 108–126

63. Балганова, Е. В. Разработка компетенций специалиста в сфере управления персоналом на основе стандартов профессиональной деятельности / Е. В. Балганова // Высшее образование сегодня. – 2013. – № 12. – С. 27–32.

64. Ромаданова, О. А. Методика измерения стоимости человеческого капитала корпорации / О. А. Ромаданова // Экономика и управление. – 2013. – № 6. – С. 69–73.

65. Турлюк, Т. О. Нематериальное поощрение сотрудников / Т. О. Турлюк // Кадровик. Управление персоналом. – 2013. – № 17. – С. 57–61.

66. Коршунок, И. А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития / И. А. Коршунок, О. С. Гапонова // Инновации. – 2013. – № 6. – С. 75–85.

67. Морозова, Н. Н. Подходы к обучению персонала в условиях инновационной экономики / Н. Н. Морозова // Новая экономика. – 2013. – № 1. – С. 171–180.

68. Глушаков, Н. В. Технологии тайм-менеджмента в управлении персоналом / Н. В. Глушаков // Кадровик. Управление персоналом. – 2012. № 24. – С. 36–38.

69. Акулич, В. В. Аудит персонала организации / В. В. Акулич // Плано-экономический отдел. – 2012. – № 7. – С. 51–60.

70. Черевко, В. В. Кадровая диагностика как основа формирования кадровой стратегии организации / В. В. Черевко // Экономика и управление. – Минск, 2012. – № 2. – С. 99–110.

71. Гараева, А. Н. Система оплаты труда на основе «плавающих окладов» / А. Н. Гараева // Бюллетень Министерства труда и социальной защиты республики Беларусь – 2012. – № 4. – С. 28–29.

72. Дони́чев, О. А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О. А. Дони́чев, Д. Ю. Фраймович // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 119–123.

73. Дашкевич, А. М. Как выбрать тренинг по управлению персоналом / А. М. Дашкевич // Кадровая служба. – 2012. – № 33. – С. 73–75.

74. Куликовский, С. А. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации / С. А. Куликовский // Труд и заработная плата. – 2011. – 312. – С. 9–18.

75. Ильинская, Е. М. Концепция управления персоналом организации / Е. М. Ильинская, И. А. Киршина // Экономика и управление. – М., 2011. – № 4. – С. 40–43.

76. Чиманский, Г. В. Практика перспективного планирования работы с персоналом на предприятии / Г. В. Чиманский // Кадровая служба. – 2011. – № 2. – С. 82–93.

77. Попова, Н. М. Особенности организации стимулирования труда специалистов / Н. М. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 103–108.

78. Долинина, Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Т. Н. Долинина. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. – 320 с.

79. Инструкция о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь: утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты 22.12.06: текст по состоянию на 1 сент. 2009 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 15.04.2014.

80. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / А. С. Головачев [и др.]; под общ. ред. А. С. Головачева. – 4-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2008. – 606 с.

81. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих»: утв. Белстандарта 30.12.96: текст по состоянию на 12 окт. 2010 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 15.03.2014.

82. Секержицкая, Е. И. Совершенствование состава заработной платы в организациях / Е. И. Секержицкая // Экономика. Финансы. Управление. – 2009. – № 9. – С. 20–25.

83. Асоскова, Г. Р. Формы и системы оплаты труда работников коммерческих организаций / Г. Р. Асоскова // Заработная плата. – 2006. – № 12. – С. 31–36.

84. Скрипченко, Д. А. Рациональное использование персонала на основе штатного расписания / Д. А. Скрипченко // Кадровая служба. – 2006. – № 3. – С. 82–96.

85. Фильев, В. И. Заработная плата в зарубежных странах / В. И. Фильев. – М.: Интел-синтез, 2002. – 96 с.

86. Организация заработной платы. Опыт, проблемы, рекомендации / Л. Ф. Алексеенко, А. Н. Заикин, В. Г. Локтев [и др.]; под ред. В. И. Матусевича. – Минск: НИИ труда, 2002. – 400 с.

87. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать / Ю. Каверина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>. – Дата доступа: 05.05.2014.

88. Френкель, А. А. Прогнозирование производительности труда: методы и модели / А. А. Френкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2007. – 221 с.

89. Чингос, Питер Т. Оплата по результату: из опыта оплаты труда в США: пер. с англ. / Т. Питер Чингос. – 2-е изд. – М.: Диалектика, 2004. – 404 с.

90. Авакян, Г. С. Мотивация труда: его стимулирование, оплата и пути совершенствования: учеб-метод. пособие / Г. С. Авакян, Н. Г. Бобрицкий. – Минск: БГЭУ, 2002. – 141 с.

91. Оганесян, А. С. Оплата труда работников предприятия / А. С. Оганесян, И. А. Оганесян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 78–88.

Учебное издание

Мещерякова Елена Валентиновна
Лукашук Наталья Анатольевна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Тексты лекций

Редактор *М. Д. Панкевич*
Компьютерная верстка *М. В. Корделюк*
Корректор *М. Д. Панкевич*

Издатель:

УО «Белорусский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/227 от 20.03.2014.
Ул. Свердлова, 13а, 200006, г. Минск.